10 ANNI DALLA SCOMPARSA DI
VINCENZO MARANGHI

Ricordi e testimonianze

MEDIOBANCA

15 NOVEMBRE 2017

RENATO PAGLIARO 5

RENATO PAGLIARO 7

PELLEGRINO CAPALDO[1] 15

GIANNI FRANCIONI 21

FABRIZIO PALENZONA 29

GIORGIO LA MALFA 41

[1] *lettura affidata ad Alberto Pecci*

RENATO PAGLIARO

In apertura desidero rivolgere un pensiero speciale a Francesco Ripandelli, scomparso qualche settimana fa dopo 50 anni trascorsi alla guida del nostro ufficio di rappresentanza di Roma. Tutti coloro che hanno avuto la fortuna di conoscerlo sul piano umano o su quello professionale ne hanno conservato un ricordo felice e già questa constatazione dice tutto dell'uomo. Una contaminazione unica romana/milanese o milanese/romana quale si preferisca. Di Roma portava l'intelligenza, la simpatia, l'ironia e una certa positiva "leggerezza"; di Milano efficienza, affidabilità e professionalità. Questo mix ha caratterizzato un amico e un collega semplicemente irripetibili. Il legame con Vincenzo Maranghi era altrettanto unico, certamente era il collega con cui aveva più confidenza e che meglio conosceva: erano arrivati in banca giovani, più o meno negli stessi anni, non erano mai stati in competizione e questo aveva cementato la formazione di una vera amicizia. Si prendevano in giro come ex compagni di scuola e si intendevano al volo senza bisogno di parlare, perfettamente complementari nella ricerca di soluzioni per le non poche, e soprattutto non semplici, vicende romane che hanno affrontato insieme.

Sul lavoro come ho detto era sempre una garanzia ma mi piace ricordarlo soprattutto "gagliardo", per usare il suo lessico, sino all'ultimo in sella alla sua motocicletta, al suo cavallo o sul campo da tennis.

Luglio 1962 – Assunzione in Mediobanca

1985 - Vincenzo Maranghi e Francesco Ripandelli

RENATO PAGLIARO

Sono trascorsi 10 anni dalla prematura scomparsa , 70 anni, di Vincenzo Maranghi, AD di Mediobanca dal 1988 al 2003, autentico anno di svolta della nostra storia recente. Agli aspetti maggiormente "biografici" inclusa la sua lunga vicenda in Mediobanca e' dedicato l'intervento dell'On Giorgio La Malfa; questa mia introduzione vuole invece rappresentare una testimonianza più per così dire "da insider" per contrastare una frettolosa quanto diffusa lettura, lesiva della verità storica, della figura di Vincenzo Maranghi che suona pressappoco così: " il delfino di Enrico Cuccia che però, malgrado l'indiscussa professionalità e l'indubbio rigore morale, non è riuscito, essenzialmente per il suo cattivo carattere, a succedergli compiutamente".

La verità che desidero testimoniare, senza voler naturalmente nulla togliere al dott. Cuccia, è che Vincenzo Maranghi è stato artefice dello sviluppo di Mediobanca, almeno a partire dai primissimi anni 80, in misura non inferiore a quella dello stesso dott. Cuccia e che pertanto già l'espressione "delfino" è del tutto inadeguata. Questa tesi mi costringe a spendere qualche parola sui miei primi tempi in Mediobanca.

Nel giro di pochi giorni a maggio 1981 mi congedo da militare e laureo in Bocconi con il massimo dei voti e ricevo, come di prammatica in quegli anni fortunati per la mia generazione, decine e decine di offerte di lavoro. Tipicamente gli inviti ai colloqui arrivavano per telegramma al domicilio. Al contrario di oggi nessuno di noi laureati aveva la minima idea di cosa rappresentasse il mondo del lavoro. Avevo scelto la specializzazione in finanza ed ero rimasto incuriosito da quelle, ai miei occhi stranissime, banche prive di sportelli. Tra i telegrammi ricevuti figuravano le milanesi Interbanca e Centrobanca, con le quali ebbi

colloqui, ma mancava la terza, quella più blasonata, cui pertanto inviai il mio CV. Pochi giorni dopo ricevo una telefonata (incredibile a pensarci oggi, sul fisso di casa, probabilmente all'ora dei pasti) dall'ufficio Personale Mediobanca che cortesemente mi informa che non vi sono posizioni aperte. È così vivo quel ricordo che ancora oggi non riesco a ignorare senza dare risposta le mail di giovani interessati ad un'intervista in Mediobanca. Passano pochi giorni e ricevo una seconda telefonata in cui mi invitano a un colloquio poichè un giovane neolaureato (ricordo ancora il nome pur non avendolo mai incontrato) si era nel frattempo dimesso. Era il mese di giugno, 3/4 colloqui a stretto giro con il Personale e due funzionari e a luglio concordo l'assunzione a partire da settembre 1981.

Entro così a far parte del Servizio Analisi Gestionali, minuscolo (ma ricordiamo che all'epoca l'organico Mediobanca era di poco più di 200 unità) essendo composto da due funzionari (Maurizio Romiti e Andrea Rondelli, cui sarò sempre riconoscente per il concorso alla mia formazione non solo professionale), due segretarie e il sottoscritto, in condominio dei due capi che seguono dossier diversi. Il capo servizio direttore centrale Carlo Ciani ha lasciato il gruppo da pochi mesi e non è stato rimpiazzato dimodochè, formalmente, il servizio fa capo direttamente al dott. Cuccia quale AD/DG.

La principale attività del SAG consisteva nel controllo dell'andamento gestionale di due primari gruppi quotati in difficoltà (Snia Viscosa e Montefibre), importanti debitori dell'istituto. Il mio lavoro consisteva nel riclassificare i bilanci trimestrali di tutte le controllate, una cinquantina (e questo spiegava facilmente le dimissioni del mio predecessore dopo meno di un anno), stendere una relazione e partecipare agli incontri con i relativi CEO per commentarli. In aggiunta, ai miei capi venivano di volta in volta attribuite pratiche "spot" relative ad altre partecipate o clienti e io mi

occupavo essenzialmente di analizzare i bilanci e a predisporre le note sull'andamento.

A quel momento gli altri Servizi della banca erano il Crediti, affidato a Silvio Salteri, il Finanziario (raccolta, tesoreria e capital market "ante litteram"), guidato formalmente dal dott. Galletta, in malattia e che da lì a poco sarebbe andato in pensione, e le Partecipazioni e Affari speciali affidati a Vincenzo Maranghi. Enrico Cuccia come detto era DG e AD e lo sarebbe restato sino all'ottobre del 1982.

In pratica quindi almeno a partire dal 1981 la struttura effettiva della banca era molto chiara e semplice: due direttori centrali sotto il dott.Cuccia: Silvio Salteri per i finanziamenti e Vincenzo Maranghi per il "resto del mondo".

Passano pochi mesi, forse settimane, e uno dei miei due capi (M. Romiti) assume, per conto di Mediobanca, ruoli esecutivi nella controllata Costruzioni Meccaniche FBM e poco dopo anche in Snia, riducendo la presenza fisica in banca. Chi ha conosciuto Maranghi sa bene che la pazienza non era la maggiore delle sue virtù e quindi da un giorno all'altro, non trovando Romiti, eccomi, sebbene appena arrivato, spesso al suo cospetto (e fatalmente del dott. Cuccia che gli era dirimpettaio, affacciato sull'ampia, comune segreteria).

Questa premessa personale, di cui mi scuso, solo per suffragare la mia posizione di osservatore attendibile, sin da fine 1981, circa il ruolo effettivamente svolto in banca da Vincenzo Maranghi. 44 anni, alto, magrissimo, sguardo penetrante, personalità forte, aveva, e ne era consapevole, una speciale capacità di mettere l'interlocutore in soggezione (io stesso 24enne decisamente disincantato non ne andavo immune). Non parliamo dei collaboratori, chiedeva un bilancio o un documento e infondeva il panico, a prescindere; esigente innanzitutto con se stesso, capace di sfuriate spaventose che rimbombavano per

mezza banca (a quel tempo stava, fuori dalla sua stanza, una rampa di scale che fungeva da "cassa armonica"). Ma, attenzione, il carisma non gli derivava dalla pur importante posizione ricoperta in banca, ma dalla sua propria personalità e dalla energia davvero intensa che emanava.

Ancora prima di comprenderne l'effettivo valore professionale e le qualità umane, anche a un semplice neo impiegato come il sottoscritto fu evidente che sotto il dott. Cuccia, ma sarebbe più corretto dire al suo fianco, il "capo" effettivo della banca, ad eccezione dei finanziamenti alle aziende non partecipate, era Vincenzo Maranghi. In questa posizione era e è stato, almeno a partire da quel tempo, il motore inesauribile per l'ideazione, progettazione ed esecuzione di tutte le operazioni svolte al servizio della clientela e di Mediobanca. Certamente ogni mattina trascorreva una mezz'ora nella stanza del dott. Cuccia dove condivideva le idee di base ma posso testimoniare che, quanto a fantasia e tecnica, non era inferiore al grande capo, tutt'altro. Il loro rapporto era davvero specialissimo e non è facile descriverlo, riuscirà meglio, come sentiremo tra poco, al prof Capaldo e a Giorgio La Malfa. Vero è che Vincenzo Maranghi era rispettosissimo e attentissimo a non occupare mai il centro della scena ma secondo me più per uno scrupolo eccessivo poichè escludo che Cuccia fosse sensibile a questi aspetti.

Fatto sta che assai spesso mi è capitato di sottoporre, sin dai primissimi anni '80, al dott. Cuccia le note e gli schemi di operazione messi a punto da Maranghi (talvolta con un mio contributo, inizialmente meramente numerico compilativo). Lettura attenta, rare richieste di chiarimenti e immancabile conclusione con un "perfetto" che rappresentava il via libera alla fase esecutiva. La verità storica di cui sono testimone è che Vincenzo Maranghi è stato l'artefice dello sviluppo di Mediobanca in quel campo, successivamente passato sotto il nome di investment banking, di cui è stata

protagonista pressochè solitaria per lunghi anni in Italia. Tutte le operazioni di fusione, salvataggio, ricapitalizzazione, investimento seguite dall'Istituto sono state da lui concepite, strutturate ed eseguite, frutto della sua intelligenza, fantasia, tenacia, perizia professionale e coraggio. Certamente il sostegno, l'incoraggiamento, il consiglio, l'autentica osmosi con il dott. Cuccia sono stati fondamentali ma la leadership è a mio avviso da attribuire a Maranghi.

Aveva straordinarie capacità di comprendere innanzitutto gli uomini, poi le realtà aziendali e settoriali, in profondità anche solo mediante l'analisi dei bilanci (laureato in giurisprudenza aveva un vero talento per gli aspetti contabili); padronanza assoluta delle tecniche finanziarie accompagnata da una fantasia fuori dal comune (innumerevoli gli strumenti partoriti dalla sua fantasia: obbligazioni convertibili indirette, certificati quotati rappresentativi di azioni estere, azioni di godimento, warrant Generali,...); attenzione maniacale ai particolari più minuti per minimizzare i rischi di insuccesso; una lungimiranza già rara a quei tempi, figuriamoci oggi ("cerchiamo di guardare al di là del nostro naso" diceva); costante consapevolezza di amministrare le risorse dei risparmiatori con il senso di responsabilità e prudenza che ne discendevano; tenace perseveranza e coraggio. Tutte queste caratteristiche componevano un grande banchiere dotato al contempo però (e qui stava un suo speciale atout) di uno spiccato senso per gli affari, mai temerario, di cui moltissimo si sono avvantaggiati i clienti destinatari delle proposte e sovente la stessa Mediobanca. Inutile fare i nomi, basta scorrere le cronache finanziarie del tempo.

Aveva talenti ulteriori a quelli richiesti dalla professione: una straordinaria capacità di scrittura, come del resto il dott. Cuccia: elegante, precisa, mai ridondante, colta nel vocabolario e nella grammatica.

Era dotato anche di una memoria prodigiosa. Ricordava con esattezza non solo tutte le poste del bilancio di Mediobanca ma tutti i singoli rischi sino ai prezzi di carico di ciascun scaglione di acquisto delle numerosissime partecipazioni azionarie. La gestione della banca e del bilancio, in anni non dimentichiamo di forte inflazione, erano improntati alla massima prudenza: anticipazione dei costi e della copertura dei rischi, rinvio degli utili , minimizzazione del carico fiscale per massimizzare autofinanziamento e patrimonio. Tutti principi andati in crisi a partire da fine anni '90 in ossequio al dio Mercato ma che paradossalmente, con il "pendolo" della microstoria bancaria che dopo circa 20 anni finalmente ha cambiato direzione, tornano alla ribalta nei tempi recentissimi tant'è che, in questa fase finale della mia carriera bancaria, credo di essere uno dei pochi che condivide quasi al 100% le norme prudenziali introdotte da BCE perchè ritrovo, talvolta con sorprendente sovrapponibilità, i "paradigmi " con cui sono cresciuto e che mi hanno formato e che, per la verità, Mediobanca non ha mai dismesso.

Il suo carattere: era duro con i forti ma molto generoso con i deboli, agli antipodi cioè dell'italica tradizione ma in perfetta sintonia con il suo mentore. È vero che non era incline a compromessi sul piano professionale: le soluzioni non dovevano limitarsi a tamponare i problemi (mettere una "pecetta" diceva) ma risolverli alla radice. "Il medico pietoso fa la piaga purulenta" era un altro suo classico. È vero anche che è stato diffidente se non ostile con chi si avvicinava a Mediobanca con l'obiettivo, spesso non dichiarato, di influenzarne la gestione ma ne aveva ben d'onde. Da un lato, l'amministrazione della banca era eccellente, dalla sua nascita non aveva perso 1 euro in linea capitale sui finanziamenti concessi (caso unico nel mondo bancario), dall'altro, era proprietaria a quel tempo di un ricchissimo portafoglio di partecipazioni, raramente di controllo, frutto del proprio autofinanziamento e di rapporti

con i consoci fondati sull'"intuitus personae". D'altro canto bisogna riconoscere che talvolta, ancorchè costantemente privo di arroganza, la convinzione delle proprie ragioni combinata con una ferrea forza di volontà potevano disincentivare l'interlocutore dal rappresentare con franchezza posizioni contrastanti.

Era interamente dedito alla banca, vi era solo una categoria di eventi che aveva la precedenza assoluta sotto ogni circostanza: i problemi personali, in particolare quelli di salute, di un dipendente, cliente, conoscente che fosse. Cessava istantaneamente ogni attività, generalmente frenetiche, e attingeva a tutto il suo patrimonio di rapporti in Italia e all'estero per ricercare il medico o la struttura sanitaria più adatti, sino alla definizione di ogni singolo dettaglio. Spesso ero alla sua scrivania quando si materializzavano queste urgenze e, nei minuti di sospensione tra una telefonata al medico ed una all'interessato, guardandomi negli occhi diceva: "vede Pagliaro queste sono le cose di cui vale davvero la pena occuparsi, mica le nostre operazioni".

E al fianco della sua umanità, grande quanto celata all'esterno ma ben nota a tutti i colleghi (basti pensare all'omaggio che gli hanno tributato al momento della sua uscita ma anche al tenore della lettera che ha voluto indirizzare personalmente a ciascuno pochi giorni prima di morire), voglio ricordare un ultimo aspetto che ha molto ha concorso alla mia formazione: il rispetto, sempre, per il lavoro del prossimo, anche il più umile. Poteva criticarlo aspramente, sottolinearne gli errori ma mai disprezzarlo. Lo affrontava sempre alla pari, senza la minima indulgenza ma con grande rispetto.

In chiusura, la più iconica testimonianza della sua combinazione di misurato senso del rischio e degli affari: il controverso rilievo nel 2002 del 30% della Ferrari.

Chi ha la memoria di quegli anni ne ricorderà il contesto. In una fase tormentata, la Fiat (Presidente Paolo Fresco, AD Gabriele Galateri) ne affida l'IPO all'Unicredit, principale azionista di Mediobanca. Sulla base del prezzo di collocamento ipotizzato nello scenario più favorevole dalle banche incaricate, Mediobanca formula un'offerta di acquisto a fermo che Fiat ovviamente afferra al volo in quanto elimina ogni margine di aleatorietà. Reazione stizzita di Unicredit che vede sfumare il ruolo di global coordinator di una prestigiosa IPO, pioggia di lettere più o meno spontanee di consiglieri di amministrazione che stigmatizzano la scelta di investimento accusando l' AD di mettere a repentaglio il patrimonio dell'Istituto; giornali concordi nel ritenere eccessivo il prezzo di acquisto.

Bene, il prezzo riconosciuto da Mediobanca corrispondeva ad una valutazione di € 2.3mld per il 100%. Cinque anni dopo la Fiat, condotta dall'altrettanto lungimirante Sergio Marchionne (non si sono mai conosciuti ma sono convinto che si sarebbero molto piaciuti e stimati), riacquistò la quota sulla base di un valore (sempre per per il 100%) di € 3.2mld, assicurando una plusvalenza del 39% alla Mediobanca del post Maranghi. Nel 2015, al momento della quotazione in borsa la Ferrari, valeva € 8.3mld e oggi ne capitalizza € 18.5mld, oltre 8 volte il valore che nel 2002 avrebbe messo a rischio il patrimonio di Mediobanca.

PELLEGRINO CAPALDO[1]

Conobbi personalmente Vincenzo Maranghi nella seconda metà degli anni '80 in una colazione, qui a Mediobanca, a cui ero stato invitato dal dott. Cuccia e da lui. Arrivai puntuale. Mi ricevette Cuccia, col quale parlammo del più e del meno, in attesa di Maranghi, trattenuto da impegni di lavoro.

Andammo a tavola. Posso confessare che io avevo un'idea fissa. Volevo capire che tipo di rapporto ci fosse tra i due; se un normale rapporto tra Presidente (sia pur onorario) e Amministratore delegato, in cui c'è posto anche per piccole invidie e gelosie, per una sottile competizione o un rapporto diverso e in caso affermativo, di quale natura.

Posso dire che al termine della colazione, la mia curiosità era soddisfatta: avevo capito tutto o quasi di questo rapporto, di questo splendido rapporto, difficile da trovare oggi nel mondo lavorativo. Io ho visto qualcosa di simile solo nell'Università degli anni 50-60 che ho fatto appena in tempo a conoscere. Non era raro in quegli anni trovare un Maestro e un allievo legati da un rapporto simile a quello Cuccia-Maranghi; di un Maestro che spera di essere superato dall'allievo al quale perciò dà tutto quello che è in grado di dare e di un allievo devoto che vede nel Maestro non solo una guida scientifica ma anche un riferimento etico-morale. Anche nell'Università questo tipo di rapporto è scomparso, travolto dall'arroganza e dall'ansia, non sempre ben motivata, di rendersi autonomo.

Durante la colazione parlammo un po' di tutto. Di Vincenzo mi colpì in particolare la sua straordinaria capacità di andare subito al cuore del problema, qualunque ne fosse la

---

[1] lettura affidata ad Alberto Pecci

MEDIOBANCA

natura. Vedeva la sostanza e su questa si concentrava. Non parlava molto, ma quando lo faceva diceva sempre cose interessanti. Apprezzai grandemente questo suo tratto e probabilmente fu questo che fece scoccare la scintilla della simpatia e dell'amicizia.

Il rapporto tra i due si basava sull'affetto e la stima, si snodava nel reciproco rispetto. Non c'era altro che questo. Maranghi ascoltava Cuccia in silenzio e altrettanto faceva Cuccia quando parlava Maranghi. A me apparve un rapporto per così dire paritario, tra due persone che si stimavano, si rispettavano, si fidavano reciprocamente e, insomma, si volevano bene. Finita la colazione, Maranghi si scusò e andò via per riprendere il suo lavoro. Io mi trattenni ancora un po' con Cuccia a chiacchierare. Ad un certo punto, e non senza improntitudine, gli dissi: credo che sia relativamente facile fare il Cuccia dell'industria e della finanza italiana, quando si ha vicino un uomo come Maranghi. In verità mi pentii subito di aver detto questa frase e, se avessi potuto, l'avrei ritirata. Ma ormai l'avevo detta. Non mi restava che aspettare la reazione. E qui debbo dire che Cuccia, mostrando ancora una volta la sua grandezza d'animo, per nulla turbato, mi guardò e mi disse: ha ragione, è proprio così. Debbo molto a Vincenzino; e molto gli deve anche Mediobanca. È stata per me una grande fortuna averlo incontrato e averlo qui.

Per qualche anno feci parte del Consiglio di Amministrazione di Mediobanca e questo mi diede modo di osservare il Maranghi manager e capoazienda. Di Mediobanca sapeva tutto, ma proprio tutto, non solo le grandi operazioni finanziarie di volta in volta in corso, ma anche le questioni più minute di cui è intessuta la conduzione di un'azienda. Mi stupiva la grande conoscenza di tutto ciò che accadeva in azienda. Delegava, certo, ma voleva essere informato in dettaglio perché all'occorrenza, riteneva di dover informare con pari dettaglio. Posso dire che assai spesso l'ho additato

ad esempio di che cosa significa essere amministratore delegato e di come va svolto il relativo ruolo.

Come manager aveva grande attenzione ai problemi economici, ma non trascurava gli aspetti umani; un'attenzione, quella per gli uomini, sempre poco ostentata, mai declamata con parole vuote e false, ma fortemente sentita. Questa attenzione nasceva in lui dai valori dell'*umanesimo* fortemente radicati e che probabilmente aveva assimilato e affinato con adeguate letture e con la riflessione. Forse c'era anche la cultura cristiana nel suo modo di essere. Ma questo l'ho capito bene dopo, conoscendolo meglio, perché aveva un grande pudore dei propri sentimenti. In poche persone ho visto come in lui una mirabile fusione tra valori laici e valori cristiani.

Mi è rimasto impresso un piccolo episodio e ve lo voglio raccontare. Un giorno passeggiavamo nei corridoi di Mediobanca in attesa del Consiglio di Amministrazione. Incrociammo un dipendente. Dopo i saluti e dopo che il dipendente si fu allontanato, mi raccontò delle incredibili traversie di questa persona e della sua famiglia indugiando su molti dettagli. E poi aggiunse, a mò di conclusione e per chiudere il discorso, "Ma noi non li lasciamo mai soli nel bisogno" e riprese l'argomento di cui stavamo discutendo, esattamente dal punto in cui l'aveva lasciato.

Come tutte le cose umane anche il sodalizio con Cuccia finì nel giugno del 2000. E vennero per lui i giorni della solitudine e dell'amarezza; dell'uscita da Mediobanca che egli aveva tanto contribuito a rendere grande.

Sull'uscita di Vincenzo da Mediobanca è stato detto tutto e il contrario di tutto.

Non voglio entrare nel merito. Dico solo che non fu l'esito di uno scontro di potere ma l'esito di una dialettica tra due diversi modi di intendere l'azienda e il ruolo del capitale e

dei suoi detentori; in definitiva una dialettica tra due culture aziendali o se si preferisce tra due culture *tout court*.

Da un lato vi era chi, forte delle azioni detenute e dei diritti che gliene derivavano, non era disposto a consentire a Maranghi di continuare a gestire Mediobanca come aveva sempre fatto, in perfetta autonomia e vi si voleva sostituire. Dall'altro vi era Maranghi che, forte del buon andamento dell'azienda, voleva continuare a gestirla come aveva sempre fatto. La sua era una visione impregnata di valori cattolici secondo la quale i beni non sono di assoluta proprietà di coloro che li detengono ma vengono loro affidati per farne il miglior uso anche a vantaggio della comunità.

Su queste diverse visioni si consumò lo scontro in Mediobanca. Dal canto mio, pur considerandola in forte anticipo sui tempi, ero sulla posizione di Maranghi tanto più che il capitale di comando di Mediobanca era molto frazionato.

E qui non mi fa velo l'amicizia se dico che quando si ha la fortuna di avere un gestore di cristallina onestà, come Maranghi, che sa perfettamente armonizzare i molteplici interessi che convergono nell'impresa, a cominciare da quelli del capitale, bisogna lasciarlo fare senza gelosie, senza egoismi, senza astratte affermazioni di diritti di proprietà. Così non è stato e Maranghi si è trovato ad un bivio: piegarsi ad una cultura aziendale che non condivideva o andar via. Ha scelto la seconda strada e gliene va dato merito tanto più perché, come ho detto, la sua posizione era in forte anticipo sui tempi. Debbo dire che io stesso approvavo incondizionatamente la decisione che egli andava maturando non senza fargli presente che - se voleva restare - esisteva solo la linea della totale sottomissione. Un'improbabile linea intermedia avrebbe

aperto infatti una permanente conflittualità perché sarebbe andata contro il prevalente modo di pensare.

Ecco, questo è il mio punto di vista: non ci furono scontri di potere nel senso volgare dell'espressione ma solo, se così si può dire, scontro tra due diversi modo di concepire l'impresa. E Maranghi andò via senza alcun premio (e si che lo avrebbe avuto, se solo se lo fosse fatto offrire!) e questo rende la sua scelta ancora più nobile e degna di essere ricordata e additata ad esempio.

E vennero infine i giorni della grave e inesorabile malattia. Vennero presto, troppo presto; potevano venire più tardi e lasciarlo ancora alla famiglia, cui egli era molto legato, e ai suoi amici. Ma vennero allora ed è inutile discutere. Egli accettò la malattia e la visse con grande consapevolezza e con altrettanta serenità. Continuò a fare la vita normale: riceveva persone e dava consigli. In quel periodo l'ho visto spesso e posso dire che era sereno e molto partecipe alla vicende circostanti, pur sapendo che la malattia non gli lasciava scampo. E così fu. E qui vorrei raccontare un piccolo episodio che esprime al tempo stesso il carattere e la ricchezza dell'uomo e il suo atteggiamento di fronte alla morte.

Un pomeriggio di luglio 2007 ricevetti una telefonata. Dall'altro lato era un figlio di Vincenzo che mi passò suo padre il quale – senza tradire la minima emozione – mi disse: fra qualche giorno ci saranno i miei funerali, mi piacerebbe che lei ci fosse. L'orario è un po' scomodo alle 6 di mattina perché voglio evitare che vengono persone non desiderate. Rimasi più che scosso, mi corse un brivido per la schiena. Dopo qualche frase di circostanza, che immagino piuttosto stupida, gli dissi: ma perché fa questi discorsi alla presenza di suo figlio? Egli mi rispose che i suoi figli sapevano tutto e lo aiutavano nell'organizzazione. Superato l'iniziale smarrimento gli dissi che certamente ci sarei stato e gli chiesi

perché voleva evitare alle tante persone con le quali pur poteva aver avuto qualche screzio di dargli l'ultimo saluto. Egli mi rispose: stia tranquillo, so che è di animo tenero, e so come la pensa e posso dirle con tutta sincerità che nel mio cuore non c'è odio per nessuno, ho perdonato tutto e tutti. Non ho alcun risentimento, solo penso che il funerale sia una specie di festa di addio (o di arrivederci) che si fa solo con le persone care. E io quel giorno voglio intorno a quel che resta di me solo persone care. Feci ancora qualche tentativo ma di fronte alle sue argomentate, per quanto discutibili affermazioni; mi arresi. Debbo aggiungere che quando mi disse che nel suo cuore non c'era odio ne risentimento era molto sincero e questo mi fece piacere. Dal canto mio gli credetti.

Per concludere. Vincenzo Maranghi è stato un uomo di cristallina rettitudine e di ricca umanità, un grande banchiere che ha reso onore alla professione (come lui usava chiamarla). Ha saputo coniugare come pochi, gli aspetti economici e gli aspetti umani (o, se si vuole, umanistici) della gestione aziendale. Aveva un mirabile colpo d'occhio che gli consentiva di capire le situazioni che aveva di fronte e soprattutto i problemi delle aziende che avevano bisogno di lui. Credeva nell'economia reale molto più che nelle astruserie della finanza delle quali pur all'occorrenza si serviva. Ma aveva sempre chiara la gerarchia: prima l'economia reale poi quella finanziaria. A lui dovrebbero ispirarsi i giovani che intraprendono la professione di banchiere.

A noi che fummo suoi amici ed estimatori, a Mediobanca che egli contribuì a rendere grande e prestigiosa, tocca il compito - vorrei dire il dovere - di tenerne viva la memoria e di farla conoscere ai più giovani.

GIANNI FRANCIONI

Prendo la parola con un certo imbarazzo, perché non ho titolo per aggiungere la mia voce a quelle di chi mi ha preceduto e di chi parlerà dopo di me. Non appartengo al mondo bancario o finanziario, non ho intrattenuto con Vincenzo Maranghi rapporti professionali né ho avuto la fortuna di frequentarlo e conoscerlo più da vicino. L'unica ragione per cui la mia presenza qui può avere un senso è il fatto che mi sono occupato per oltre trent'anni di un'impresa che a Maranghi fu molto cara, l'Edizione Nazionale delle opere di Cesare Beccaria. Solo per questa ragione ho accettato l'invito del figlio Piero (che ringrazio) a dire qualcosa di quell'impresa, e dei modi in cui il vertice di Mediobanca la promosse e la realizzò.

Il progetto nacque nel 1978, a pochi mesi dalla scomparsa di Adolfo Tino. Per onorarne la memoria, Mediobanca pensò a una pubblicazione importante. La scelta cadde sulle opere di Cesare Beccaria, credo per suggerimento di Franco Venturi, il grande storico dell'illuminismo che aveva rinnovato gli studi sulla storia della cultura lombarda del Settecento. Di Beccaria, dopo un'edizione di opere scelte che risaliva al 1958 e dopo la silloge di scritti che Venturi aveva inserito nello stesso anno nei Classici Ricciardi, non era stato pubblicato più niente, salvo periodiche ristampe di *Dei delitti e delle pene* (lo stesso Venturi ne aveva curato ottimamente una nel 1965). Ma appunto, di altri suoi scritti filosofici, letterari ed economici, non vi erano edizioni disponibili, e alcuni erano del tutto inediti.

Dunque, si trattava di pubblicare, in edizione critica, tutto ciò che Beccaria aveva scritto, e di accompagnare i testi con un commento esauriente. *Opera omnia*, ma non solo; fu deciso che sarebbe stato richiesta allo Stato la qualifica di

Edizione Nazionale (che venne concessa con il DPR del 13 gennaio 1981). Non fu presentata domanda alcuna di finanziamento statale (credo con grande stupore del Ministero dei beni culturali): l'edizione sarebbe stata non venale e i volumi destinati gratuitamente a studiosi e biblioteche.

Formato un comitato scientifico (composto da Carlo Capra, Aldo De Maddalena, Luigi Firpo, Ariberto Mignoli, Letizia Pecorella, Leo Valiani, Franco Venturi e Sergio Zaninelli), a Firpo fu affidata la direzione dell'edizione e quindi, in primo luogo, la scelta dei curatori delle singole opere di Beccaria. E a me, che in quegli anni avevo intrapreso autonomamente uno studio in vista di un'edizione critica di *Dei delitti e delle pene*, Firpo chiese nel 1981 di entrare a far parte dell'équipe dell'Edizione Nazionale (che infine risultò composta, oltre che dallo stesso Firpo e dal sottoscritto, da Rosalba Canetta, Carlo Capra, Gianmarco Gaspari, Renato Pasta e Francesca Pino). Seguì poco dopo un mio incontro con Maranghi, nel quale venne formalizzato il rapporto di collaborazione.

Cominciò così l'avventura che mi avrebbe impegnato per molti anni. Compresi subito - fin da quel primo colloquio con Maranghi - che Mediobanca che si faceva editrice delle opere di Beccaria era diversa dalle altre banche. Nei volumi finanziati dalle banche, l'istituto si limita di solito alla funzione di committente e di finanziatore della pubblicazione; nel caso della nostra edizione, invece, Mediobanca vi partecipava direttamente, con un impegno in prima persona del suo vertice. Era cioè un investimento culturale, al quale veniva annesso un preciso significato, come mi spiegò Maranghi e come compresi meglio in seguito leggendo la breve dedica che venne preposta al primo volume. Qui si sottolineava che Adolfo Tino, il grande avvocato che aveva presieduto Mediobanca per un ventennio, aveva a suo tempo abbandonato «la professione

di giornalista per non servire al dispotismo», era stato «uno dei fondatori del Partito d'Azione, animatore della Resistenza, inflessibile assertore degli ideali di giustizia e libertà»; e si affermava che Mediobanca, dedicando alla sua memoria le opere complete di Beccaria, intendeva «dare un contributo alla migliore conoscenza di un periodo fra i più fecondi della storia italiana, in cui cominciarono a prendere forma gli stessi ideali che ispirarono la vita di Adolfo Tino, in una civilissima sintesi di interessi culturali, volontà di riforme e partecipazione diretta alla vita pubblica, strettamente congiunti come nell'opera del grande illuminista lombardo».

Quanto fosse sentita questa professione di fede nei princìpi illuministici che avevano animato, nel Settecento, una delle più intense stagioni della vita intellettuale e civile di Milano ebbi poi modo di verificare tangibilmente, negli anni seguenti, vedendo Enrico Cuccia e Vincenzo Maranghi partecipare direttamente alle riunioni e agli incontri per l'edizione, nei quali portavano anche la loro passione di bibliofili. Per tutta una prima fase, Maranghi fu il responsabile di fatto dell'impresa, teneva i rapporti con i curatori dei volumi e ne programmava la stampa. Dal 1988 queste funzioni furono assolte da Francesco Cingano, divenuto presidente di Mediobanca, ma senza che l'interesse di Maranghi venisse meno (voleva essere sempre informato di tutto), come non venne mai meno quello di Cuccia, dal quale almeno una volta all'anno si andava a relazionare sullo stato dell'arte. Ricordo che per i primi due volumi Cuccia e Maranghi vollero addirittura vedere le bozze e vi corressero dei refusi (e Cuccia segnò a matita, sul margine di una nota di commento, che occorreva verificare se la fonte di una certa frase di Beccaria non fosse Shakespeare).

Luigi Firpo, il direttore dell'Edizione Nazionale, morì nel marzo 1989, essendo riuscito a condurre in porto i volumi I, II e VI. Vi era, nel comitato scientifico, un naturale successore, cioè

Franco Venturi. Ma egli declinò l'offerta, e suggerì di compiere un salto generazionale, affidando a me la direzione. Cuccia e Maranghi accettarono, forse perché, nonostante fossi ancora solo nel mezzo della mia carriera accademica, avevo dato qualche prova di capacità editoriali, in particolare quando si era trattato di garantire, in non più di un mese, l'ultimo giro di correzioni e la stampa dei primi due volumi, in modo che potessero essere pubblicamente offerti al presidente della Repubblica, Sandro Pertini, in occasione di una sua visita a Milano la cui data era già stata fissata. Credo che a Maranghi fosse piaciuta, in quell'occasione, la mia disponibilità ad andare in tipografia tutti i giorni, domeniche comprese, dal primo mattino alla tarda sera, per seguire ogni operazione necessaria. Un ritmo di lavoro molto simile al suo, se posso fare un paragone.

L'Edizione Nazionale beccariana ha richiesto ben trent'anni per arrivare a compimento. Ho il rammarico di non essere riuscito a concluderla prima, e la scusante che gli *Atti di governo* di Beccaria, che ammontano a 6.600 documenti (a fronte dei cento circa pubblicati prima della nostra edizione), dovettero essere individuati e studiati uno ad uno, e finirono per occupare dieci dei sedici volumi (quelli dal VI al XVI, affidati alla cura di Rosalba Canetta). Ad un certo punto, sollecitando una maggiore speditezza, Cuccia ebbe a dirmi con ironia che, data la sua età, era certo di non vederne la fine, ma che almeno avrebbe gradito leggere il carteggio di Beccaria, perché gli epistolari erano un genere letterario per il quale aveva da sempre una predilezione. Almeno in questo, riuscii ad esaudire le aspettative (i due volumi del carteggio - voll. IV e V, a cura di Carlo Capra, Renato Pasta e Francesca Pino - uscirono rispettivamente nel 1994 e nel 1996).

Non posso non fare un cenno al clima in cui l'edizione andò avanti. La disponibilità finanziaria di Mediobanca fu sempre

piena, fino al punto di acquistare sul mercato antiquario alcuni documenti autografi. Ogni incontro era occasione di scambi di idee, di informazioni su libri recenti o su ricerche in corso. Chi ci avesse ascoltato senza conoscere l'identità delle persone riunite intorno al tavolo avrebbe pensato ad un consesso accademico, ad una conversazione fra intellettuali. Cuccia era in grado di spiazzare chiunque mostrando di aver già letto, ad esempio, una traduzione inglese del *Principe* di Machiavelli appena uscita. Maranghi era più parco di parole, ma quando interveniva mostrava un solidissimo bagaglio di letture e gusti raffinati e selettivi. Cingano aveva assorbito, nella sua lunga permanenza in Comit, la stessa attenzione e curiosità per l'editoria e le vicende della cultura italiana che erano state proprie di Raffaele Mattioli. Ricordo che una volta, incontrando Cuccia e Cingano, il discorso era passato da Beccaria a Piero Sraffa, e al ruolo che, su richiesta di Sraffa, pareva che Mattioli avesse avuto nel salvataggio dei quaderni del carcere di Antonio Gramsci, prima che potessero essere spediti a Mosca nel 1938 (lo aveva dichiarato in un'intervista Nilde Iotti, asserendo di averlo saputo da Togliatti). Il tema appassionò talmente i due miei interlocutori, ai quali l'episodio non risultava, che l'usciere dovette entrare due volte per ricordare loro un altro appuntamento. (Osservo per inciso che, come si accertò in seguito, la testimonianza della Iotti era imprecisa: quella probabilmente conservata da Mattioli nella cassaforte della sede romana della Comit era una copia fotografica dei manoscritti gramsciani).

Alla scomparsa di Cuccia, nel giugno 2000, i volumi beccariani pubblicati erano otto (I, II, IV- IX), poco più della metà di quelli previsti; e solo un altro (il X) vide la luce prima dell'aprile 2003, quando Maranghi lasciò Mediobanca.

È quasi superfluo che io dica quanto quest'ultimo evento mi toccò. Essendo un collaboratore esterno, non vidi Maranghi nei giorni in cui fece il giro degli uffici per salutare

personalmente ciascun dipendente; né ero nel cortile di Mediobanca quell'11 aprile, quando uscì per l'ultima volta dal palazzo, fra gli applausi di tutto il personale. Vidi poi (e, devo confessarlo, con commozione) le fotografie di quel momento. Gli scrissi subito una lettera dove, all'espressione di una piena solidarietà personale, univo la preoccupazione che l'Edizione Nazionale delle opere di Beccaria corresse qualche pericolo, perché non immaginavo che la nuova *governance* della banca volesse continuarla con la stessa attenzione con cui l'aveva mandata avanti lui. Mi rispose con un biglietto affettuoso, scusandosi addirittura di avermi qualche volta strapazzato (ed era vero: c'era stata una terribile sfuriata, sempre legata alla lentezza con cui procedeva l'edizione...) e rassicurandomi sul futuro: si diceva certo che Mediobanca avrebbe mantenuto tutti i suoi impegni.

Da allora, ci scambiammo sempre, fino alla sua scomparsa, dei biglietti augurali per Natale. Ma non lo incontrai più. Sapevo - da Lidia De Michelis, che è stata la coordinatrice redazionale dell'edizione, dall'inizio alla fine - che i volumi che man mano uscivano gli venivano regolarmente recapitati. Ebbe dunque quelli dall'XI al XIV. Ma non ebbi l'ardire, per rispetto del suo noto riserbo, di portarglieli personalmente a casa. E anche di questo mi sono più volte rammaricato con me stesso.

Mediobanca onorò i propri impegni fino alla fine dell'edizione, pubblicando, fra il 2004 e il 2014, i restanti sette volumi. Maranghi non poté ricevere gli ultimi tre: il XV e il XVI, conclusivi degli *Atti di governo*, e infine il III, l'attesa raccolta degli *Scritti economici* curata da Gianmarco Gaspari. Per celebrare il compimento dell'edizione, tenemmo proprio in questa sala, nel novembre 2015, un convegno di studi (e in quell'occasione ricevetti a nome dell'intera équipe la "Medaille Beccaria" conferitami dalla Société Internationale de Défense Sociale). Ma i due presidenti che si succedettero

dopo Cingano non si occuparono direttamente delle opere di Beccaria, che vennero affidate all'area della comunicazione e alle cure competenti di Lorenza Pigozzi. Fu necessario attendere la presidenza di Renato Pagliaro per avere di nuovo, nel vertice di Mediobanca, un attento interlocutore.

Con la scomparsa di Enrico Cuccia e di Francesco Cingano, poi di Vincenzo Maranghi, era finita la tradizione dei banchieri-umanisti iniziata a Milano da Raffaele Mattioli. Per coincidenza, in quegli stessi anni finiva anche la casa editrice Ricciardi (sopravvissuta solo di nome nel passaggio di proprietà prima alla Mondadori e poi alla Treccani, ma di fatto inattiva), quella casa editrice che Mattioli aveva radicato a Milano facendone il cuore pulsante di una ricerca letteraria innovativa. Altra coincidenza: il 2014 vide non solo la conclusione delle opere di Beccaria, ma anche la fine dell'Edizione Nazionale delle opere di Pietro Verri diretta da Carlo Capra, pubblicata dalle Edizioni di Storia e Letteratura ma finanziata dalla Fondazione Cariplo e da Intesa SanPaolo. Dopo la prima sezione composta da sei volumi, la seconda sezione, dedicata al carteggio di Pietro e Alessandro Verri, ha visto apparire solo due degli otto volumi previsti. Dopo di che, il finanziamento è cessato e l'edizione si è interrotta.

L'Edizione Nazionale delle opere di Cesare Beccaria resta dunque un *unicum* nella storia della collaborazione fra banche e cultura nel nostro paese. E quanto alla sua rilevanza scientifica, basterebbe anche solo sfogliare le monografie, gli atti di convegni, i saggi apparsi negli ultimi decenni per comprendere quanto essa abbia influito sugli studi, imponendo una rinnovata attenzione alle opere del grande pensatore lombardo. Essa si è conquistata, per la sua completezza e il suo rigore, un posto accanto alle grandi imprese editoriali dedicate, fuori d'Italia, alle opere dei

maggiori filosofi del Settecento, quelle di Voltaire o di Rousseau, di Diderot o di Helvétius.

All'omaggio che oggi tributiamo alla figura e all'attività professionale di Vincenzo Maranghi va dunque aggiunta la riconoscenza per l'impegno e l'azione lungimirante di promozione degli studi che egli svolse insieme a Enrico Cuccia e Francesco Cingano: tre uomini colti e illuminati che, da "editori" competenti e disponibili, hanno fatto sì che la raccolta delle opere complete di Cesare Beccaria diventasse una pietra miliare nella storia della cultura italiana.

Milano 1996 - Enrico Cuccia e Vincenzo Maranghi

FABRIZIO PALENZONA

Buonasera. Ieri mattina ero a Messa e la lettura mi ha colpito. La conoscevo ma non me l'aspettavo. Si trattava di un brano tratto dal libro della Sapienza: "Dio gradisce i giusti come un olocausto". Vi leggo testualmente il passo: "Le anime dei giusti sono nelle mani di Dio, nessun tormento le toccherà, agli occhi degli stolti parve che morissero, la loro fine fu ritenuta una sciagura, la loro dipartita da noi una rovina, ma essi sono nella pace. Anche se agli occhi degli uomini subirono castighi, la loro speranza è piena di immortalità".

Io sono un credente, sono un democristiano di sinistra, è quasi inimmaginabile che io, da dove sono partito, sia qui oggi, ma sono molto onorato di esserci e lo faccio volentieri perché mi è stato chiesto e perché sono un testimone. Io non sono certo in grado di giudicare Maranghi, ma credo di dovergli una testimonianza. Da giovani democristiani di sinistra - quella di Donat-Cattin - vedevamo Mediobanca come una cosa oscura, massonica. Con tutto il rispetto che merita la massoneria, non posso dimenticare le mie zie che si facevano "il nome del Padre..." e dicevano "fratelli del Diavolo", ogni volta che la sentivano menzionare. Quindi per noi Mediobanca era un po' questo, rappresentava tutto il potere occulto.

Una mattina del '97, o nel '96 non ricordo, Marcellino Gavio mi dice: "Guarda che il dottor Maranghi ti vuole parlare". Mi venne una sincope. Non potevo declinare l'invito perché Marcellino era un amico, una persona che stimavo molto e che stimo ancora, anche se non c'è più. Mi accompagnò quindi in Mediobanca. Arrivammo nella Sala del Consiglio, nella 'sacrestia', e dopo un po' da una porta del corridoio si presentò quest'uomo alto, magrissimo - a me la magrezza fa

sempre un po' di paura e un po' di invidia - con questi occhi verdi, penetranti. Dopo i convenevoli, Marcellino uscì senza parlare e io rimasi solo. Mi sembrava che mi mancasse la terra sotto i piedi e quest'uomo, in modo affabile, accese la sigaretta, mi offrì il caffè e mi parlò di quello che stava avvenendo: la CRT, nella cui Fondazione ero entrato da poco, era in trattativa per vendere alla Comit la banca CRT. Ecco, qui cominciò uno dei primi tre... non dico 'sgarbi', bensì vere e proprie 'fregature' che detti al dottor Maranghi, anche non volendo. Ma torniamo al caso. Ne ero dispiaciuto, ma io ero d'accordo di vendere la CRT alla Comit perché a me interessava la politica: nel mio ruolo di presidente della Provincia, mi interessava accrescere - diciamo così - i soldi che potevano essere elargiti coi criteri delle Fondazioni. A fronte di un maggior patrimonio disponibile, ci sarebbero stati maggiori disponibilità per il territorio. Questo era il mio obiettivo, della banca non mi importava un granché. Tempo prima ricoprivo l'incarico di segretario della DC di Tortona. Nella città c'era la Cassa di Risparmio quindi, nel nostro piccolo mondo, c'era tutto. Certo la CRT era molto più importante, ma noi non avevamo l'ambizione di diventare banchieri, bensì politici. Per chi faceva politica le casse di risparmio erano uno strumento per lo sviluppo locale ed erano viste, a volte, come *refugium peccatorum*, non certo un posto ambito. Non avevo quindi alcuna ambizione verso quelle cariche: a me interessava il territorio e la politica, ovvero il servizio al territorio. Ero quindi d'accordo con la vendita della banca. Quando l'operazione andò avanti mi assalì il dubbio. Sto facendo la cosa giusta? Allora decisi di chiedere consiglio al mio amico senatore Riccardo Triglia, presidente dell'Anci, già sottosegretario alle Finanze e, per di più, democristiano della mia stessa corrente, Forze Nuove. Gli raccontai, "Guarda, io voglio vendere la Banca CRT alla Comit. Non mi interessa la finanza, mi interessano le risorse per il mio territorio. Voglio proprio fare questa cosa", e lui mi rispose: "Guarda che

sbagli, perché tu devi pensare che non sei tu il padrone, il padrone sono 150 anni di storia del tuo territorio che tu stravolgi in questo modo. Tu devi cercare di fare un'alleanza tra uguali, cioè tra gente che viene dalla stessa esperienza storico-sociale-culturale, quindi le altre casse di risparmio". Ormai eravamo arrivati alle fasi finali dell'operazione. In consiglio di amministrazione della fondazione si presentano l'avvocato Grande Stevens, il dottor Garofano di Lazard, l'ingegner Giubergia e tutti i grandi *advisor* per spiegare le magnificenze di questa operazione. Finita la discussione, al momento del voto dissi che avevo cambiato idea: mi vergognavo anche un po', ma non avrei votato a favore. È scoppiato un pandemonio coi torinesi, ma l'operazione venne bocciata col voto dei 'provinciali'. Tra me e me avevo deciso di guardarmi bene dal farmi trovare da Maranghi!

Passato un po' di tempo, fondammo Unicredito attraverso la fusione tra banca CRT e la Casse di Risparmio di Verona e di Treviso. Con questo Unicredito, che non c'entrava ancora nulla con Credito Italiano, eravamo prossimi ad andare in Borsa. Non seguivo in prima persona questa operazione, ma scopro che quello che per me doveva essere un *merger* tra pari, cioè tra Torino e Verona, non lo era a tutti gli effetti, perché Verona aveva l'11% di azioni privilegiate e queste azioni, andando in Borsa, sarebbero diventate ordinarie, ottenendo così la maggioranza. Non potendo più tornare indietro, comincio a fare, coi miei mezzi, Penelope: di giorno facevamo una cosa e di notte cercavo di smontare la quotazione. Ma era sempre più difficile.

Ne parlai anche con Marcellino Gavio, il quale mi rispose, "Guarda, devi parlarne con Maranghi". "No"dissi "non se ne parla neanche". Ma lui mi disse: "Guarda che lui è d'accordo".

Seguì quindi un secondo incontro col dottor Maranghi. Si ripeté la scena della prima volta, stessi modi, stessa cortesia, senza una parola sul passato. Io presi coraggio e gli spiegai le mie difficoltà e lui chiamò Matteo Arpe, dicendogli: "Si metta a disposizione di questo signore". Io restai allibito. Naturalmente, con questa *expertise* fummo in grado di rallentare l'operazione di quotazione. In questa fase, a un certo punto uscì un altro problema: venni chiamato da Biasi e dalla Merrill Lynch per la proposta di quella che sarebbe poi diventata Unicredito Italiano. Trattandosi di un'informazione segreta, molto riservata, non ne potevo parlare neppure coi miei, figuriamoci con Maranghi. L'operazione avrebbe apportato un vantaggio enorme, in quel momento, alla mia Fondazione; Salza ci diede una mano, anche perché non era facile, a Torino, in quei tempi in cui c'era ancora Agnelli. Fu questa la seconda 'fregatura' per il dottor Maranghi, che col Credito Italiano voleva costituire una nuova banca attraverso la fusione delle tre BIN. Quindi, ancora una volta, mi dileguai; Maranghi, invece, si fece vivo di nuovo, anzi da lì cominciò il nostro rapporto. Senza mai parlare di cosa fosse successo, perché mi vergognavo da morire, cominciò una frequentazione più intensa e, dopo due anni di conoscenza, non so se fosse fine '98 o i primi del '99, dopo qualche colloquio cominciò a dirmi, al telefono: "C'è anche quel signore che sente". 'Quel signore' era Cuccia: io non ero mai stato ammesso a dare la mano a Cuccia, ma un giorno dalla porta del suo ufficio arrivò in 'sacrestia' il dottor Cuccia, che conobbi perché, finalmente, ero stato ritenuto degno di stringergli la mano. Di lì a poco però arrivò l'OPA ostile - diciamo ostile per Mediobanca - dell'Unicredito sulla Comit, e anche di questo io non dissi nulla a Maranghi, perché non potevo dirgli nulla. Dopo questo episodio mi aspettavo veramente che crollasse tutto e invece, in quei mesi, Maranghi cercò più volte di darmi una mano: mi metteva in guardia del fatto che, nelle varie trattative, qualcuno dovesse essere sacrificato, e che

quel qualcuno ero io. Anche in quel caso, poi, le cose andarono come racconta la storia e, ancora una volta, non ci fu alcuna recriminazione da parte di Maranghi. Acquisita negli anni un po' di confidenza, un giorno gli dissi, "Ma Dottore, io l'ho fregata tre volte", e lui mi rispose: "No, lei ha fatto quello che ha ritenuto e io non ho niente da dire. Secondo me ha sbagliato", disse lui, "però va bene così". Maranghi era un uomo che - non so perché - non aveva pregiudizi. Se solo avesse avuto pregiudizi, non avrebbe neanche parlato con me, che ero un democristiano, appartenevo ad una corrente che non piaceva ed ero un camionista. E invece no, non aveva nessun pregiudizio, anzi: mi voleva bene. Mi voleva bene perché se stavo male chiamava mia moglie, mi portava dal cardiologo, mi portava dal dietologo...

Ma chi era quest'uomo? Mi vestiva per andare alla prima della Scala. Lo smoking, che io non avevo, dovetti farmelo fare nel 2001. Ma Maranghi mi invitò ad andare prima in Mediobanca per sistemarmi la fascia, il bottone... Chi era quest'uomo? Io non so perché, davvero non so spiegarmelo.

Arrivato all'Unicredito, avvenne l'OPA che ebbe poi un esito negativo. Ma noi avevamo un problema dentro l'Unicredito, eravamo 'mezzi appestati', anche se rappresentavamo il 40% della banca, e quindi eravamo degli isolati. L'azionista importante della banca era Allianz/ RAS. Racconto queste cose per la prima volta. Un giorno mi chiamò Maranghi, naturalmente senza anticiparmi nulla, e mi disse: "Venga in banca domani alle 10, ma venga con la sua macchina". L'indomani andai a prenderlo, salì sulla mia macchina e disse: "Vada all'ATA". Io non sapevo cosa fosse l'ATA. Aggiunse: "Lei non è mai stato a Linate?". "Sì, ma a Linate". "È la stessa cosa", e mi guidò per andare all'ATA. Arrivammo, posteggiai la macchina, lui scese e disse: "Stia lì". Dopo un po' arrivò un signore vestito da pilota, col cappello, e mi disse: "Il dottor Palenzona? Mi segua".

Entrammo in un piccolo aereo, molto piccolo, facevo fatica a starci. Io dissi, "Ma Dottor Maranghi, dove andiamo?". "Non si preoccupi". "Guardi che io a mezzogiorno ho un appuntamento". "A mezzogiorno sarà indietro". Una volta in volo cambiò un sacco di tesserine dei telefoni, aveva una cosa che io non avevo mai visto prima, una bustina con le tesserine giuste per le schede SIM, e mi disse: "Stiamo andando a Monaco perché le devo presentare i vertici di Allianz". Oggi parlo male inglese, ai tempi ancora meno. Arrivammo a Monaco, il piccolo aereo entrò in un hangar. Scendemmo ed entrammo in un piccolo box con un tavolino in formica, le seggiole di ferro e con le finestre alte - non lo dimenticherò mai. Mi trovai di fronte un uomo alto con una cicatrice, e un altro signore. Si trattava dell'amministratore delegato di Allianz, Schulte-Noelle, insieme al responsabile dell'Europa, Breipohl. E lui disse loro, traducendomi la conversazione, che io ero un punto di riferimento all'Unicredito, e che per questo dovevano sapere della mia presenza. In un quarto d'ora a dir tanto ripartimmo. Dopo una settimana, in occasione del consiglio della banca, si avvicinò un signore squisito - mi spiace che non ci sia più - che però era distante da noi mille chilometri per cultura, per *standing*, per modi: era il dottor Marchiò. Si avvicinò a me e mi disse, "Messaggio ricevuto!". Di fatto Maranghi prese un aereo, andò in un hangar, parlò coi massimi vertici di Allianz e questi signori si fidarono, nel più importante investimento che avevano in Italia come banca, di fare qualcosa insieme all'ultimo dei parvenu. Questo non è merito mio, è merito della credibilità a parola di Maranghi, senza bisogno di scritti, cosa che poi si ripeté quando uscì Breipohl. Maranghi li costrinse ad atterrare a Bergamo per presentarmi quell'austriaco, nuovo responsabile del Sud Europa.

Maranghi era una persona che aveva un'ampia credibilità a livello internazionale. Lo dimostra un articolo del "Wall

Street Journal", che citava Maranghi tra le dieci persone con cui vale la pena fare affari in Italia, notizia ripresa in Italia solo con una breve de "Il Sole 24 Ore". Andai da Maranghi e commentai, "Sarà contento". Rispose: "No, vedrà quanti guai mi capiteranno per questo". Detto fatto, mi è bastato attraversare la strada per capire che aveva ragione.

In occasione della visita di Bush padre in Italia, fece diverse riunioni, cocktail, eccetera: anch'io fui invitato a Roma, ma per parlare di business andò da Maranghi e lì nacque un fondo con Carlyle, dove Mediobanca (io ero in Consiglio) deliberò di metterci un miliardo e Carlyle un altro miliardo, costituendo così un fondo da 10 miliardi di equity per le piccole imprese - 'piccole' nell'accezione del termine inteso da Mediobanca. E qui accadde un altro fatto importante: voi pensate per un minuto se la crisi, invece di diventare quella del 2007, fosse stata nel 2003, o se non fosse stato veloce lo smontamento da parte di chi è venuto dopo di questa società, e anche di un po' di capitale. Io voglio bene a Mediobanca, voglio bene a quella di prima e a quella di adesso, perché se siamo qui oggi e se abbiamo memoria, se oggi ricordiamo Maranghi in questa sala, è perché esiste questa Mediobanca che lui ha voluto: poi non è come lui l'ha voluta, però io sono grato e sarò sempre un difensore di Mediobanca. Non conto niente, ma lo sono.

Ecco, dicevo: pensate a come si sarebbe comportata la Mediobanca di Maranghi, iperpatrimonializzata e con un fondo disponibile da 10 miliardi, in tempo di crisi. Un banchiere coraggioso come lui si sarebbe potuto comprare, se avesse voluto, Merrill Lynch, Goldman Sachs, Unicredito, tutti per cassa. Naturalmente non è avvenuto perché la crisi è arrivata un po' dopo, ma tutto era prevedibile e lui l'aveva previsto.

Poi Maranghi si è inventato Consortium, poi smontato già a causa della guerra. Ma cos'era, Consortium? Una soluzione

per comprare le azioni di Euralux inserendole in un veicolo in grado di portare a bordo anche le medie imprese, diversificando quindi l'azionariato di Mediobanca, anche magari con banche diverse che non avessero conflitto di interessi. Una vera modalità per guardare al futuro. In quell'occasione lo avevo faticosamente convinto a prendere un 2% come Fondazione, nonostante non apprezzasse totalmente la cosa. Non ero riuscito a fargli cambiare idea sulle fondazioni, ma in quell'occasione aveva ammesso, eccezionalmente, non più del 2%. In seguito intervenne sull'operazione il controllore Banca d'Italia, ma questo è un altro discorso.

Ma lui che idea aveva? Qui vorrei smontare un'opinione che ho sentito dire ogni tanto: l'idea di vendere Generali. Questa non è mai stata neanche lontanamente nelle idee di Maranghi, e solo cretini in mala fede lo possono dire. Anzi, Maranghi si arrabbiava per la modalità di contabilizzazione nel capitale di Mediobanca, imposta dalle nuove regole contabili, della partecipazione di Generali. Lui voleva arrivare al 20% delle Generali non per esercitare il potere, ma perché aveva in testa un grande *merger* extranazionale. Un raddoppio delle Generali di allora, che era più o meno uguale ai suoi *competitor*, avrebbe permesso di ancorare all'Italia le Generali. In linea con quanto dichiarava Cuccia, secondo Maranghi potevamo permetterci tutto (non come Mediobanca, ma come Paese), ma non di perdere le Generali.

Aggiungo un'altra testimonianza. Nel pieno della guerra l'avvocato Grande Stevens mi portò dall'avvocato Agnelli, che io non avevo mai visto e conosciuto se non sui giornali. Andammo al Lingotto e c'erano anche presenti Fresco e Cantarella, che criticavano Maranghi. Mentre dicevano, "Cuccia è bravo, ma Maranghi non vale niente", Agnelli li interruppe: "Guardate che vi sbagliate, negli ultimi 15 anni Mediobanca è Maranghi".

Vengo alla fine: i derivati. Maranghi aveva capito qual era l'erba che fa il grano. Nel 2000 o 2001 creammo UBM: il primo anno guadagnammo molti milioni, molto di più di Mediobanca. Allora andai da Maranghi e gli dissi, "Oh, in un anno vi abbiamo già sbaragliato". Lui mi rispose: "Voi non sapete quello che fate, e lei voti contro". Mi sembrava quasi una guerra fra il vecchio e il nuovo. Sono sincero, non è che avessi capito tutto: non avevo capito niente. E dissi, "Ma guardi che noi", ripetevo quello che mi dicevano, "noi abbiamo il VAR, noi abbiamo i cervelloni a Dublino, non sbagliamo, sono prodotti che non portano rischio". "Non sapete quello che fate! Rischio controparte! Voi vi inguaiate! I derivati sono una cosa che serve all'economia reale, fuori di lì vi combinano solo guai perché in finanza nulla si crea e nulla si distrugge, se c'è qualcuno che guadagna c'è sicuro un altro che perde!". Aveva ragione, solo che non gliela dava nessuno. Abbiamo dovuto pagare a caro prezzo, non solo l'Unicredito, ma i *subprime* e tutto il resto: lui l'aveva capito. Lo sapeva!

Il capitale. Sto portando una testimonianza di cose che ho visto, non che mi sono state raccontate. La tesi di molti era: cosa se ne fa di quel capitale, non serve a niente, noi dobbiamo aumentare il ROE. E lui li mandava a stendere, purtroppo non sempre educatamente, a volte un po' bruscamente, diciamo. A un certo punto, a un grande banchiere che lo accusava di non saper gestire il capitale, rispose: "Lei pensa alla banca della prossima settimana, io penso a quella del prossimo secolo". I fatti gli hanno dato ragione su tutta la linea.

Dopo la crisi assistetti a un consiglio di Mediobanca dove l'allora Presidente disse, "Noi siamo la banca più patrimonializzata d'Europa". Io commentai, "Sì, ma io mi ricordo perché, c'ero", e lui: "L'amico Fabrizio mi ha tolto le parole di bocca: dobbiamo gratitudine al dottor Maranghi". Era già morto e quindi non era difficile dargli la gratitudine.

Quindi derivati, capitale, *rating*. Mediobanca non aveva *rating*, l'ha avuto nei primi anni Duemila. A un certo punto mi chiamò Maranghi, indispettito, doveva fare un'operazione internazionale, non ricordo se con la Libia o con l'Iran, e serviva questo rating, ma non l'aveva. Quindi mi disse: "Chiedi al dottor Profumo di metterci lui l'intermediazione con *rating*". Lo dico con le mie parole, ma a lui scocciava, perché diceva, "Ma a cosa serve questa roba? È una vergogna, dobbiamo stare sotto questi ragazzi mal pagati o ben pagati - non ha importanza - che vengono a insegnare a noi, a dirci cosa valiamo noi. È uno schifo: io devo sapere chi è il mio interlocutore e il mio interlocutore deve sapere chi sono io, non che venga qualcuno a dirmi queste cose". Dopodiché è stato costretto, per fare business, a fare il *rating*, naturalmente col livello più alto che c'era nel sistema.

A questo proposito, un altro aneddoto. Quando abbiamo cercato, e per un po' ci siamo riusciti, di fare la pace tra Unicredito e Mediobanca, Unicredito disse, "Devi fare il piano industriale". Mi chiamò Profumo e mi disse: "Guarda, convinci Maranghi, che è un testone, a parlare con McKinsey perché gli dia una mano, così facciamo una cosa come si deve". Mi sembrava ragionevole, andai quindi da Maranghi. Lui era calmissimo e mi disse: "Io ho rispetto di tutti. Però scusi, dottore, se io per fare il piano industriale della mia banca avessi bisogno di un consulente, vorrebbe dire che fareste bene a cacciarmi". Da noi non muovevamo foglia che McKinsey non voglia. Non era facile, era un uomo che aveva le idee chiare.

Per ultimo, le *stock option*. Io sono solo un testimone, non conto niente. Maranghi era contro le *stock option*, però a un certo punto si rese conto della necessità di introdurle perché se no, come riportò, "Non è che Mediobanca", che per lui era il massimo e io credo che avesse ragione, "può perdere le persone migliori perché gli altri fanno delle offerte". Era un momento diverso da quello di oggi e quindi acconsentì per

un piano di *stock option* chiedendo che fosse fatto bene, perché in genere se faceva una cosa la faceva bene. Arrivò in consiglio e presentò questo piano. Io c'ero e quindi io sono testimone, non sono altro che testimone. A un certo punto prese la parola, non faccio nomi, un signore che disse, "Ma dottor Maranghi, capo azienda...", e lui disse, "No, non è il caso" - tranquillamente. Poi prese la parola un altro consigliere importantissimo, teorizzando che non si potesse approvare una cosa del genere senza includere anche il capo azienda. E lui, in modo un po' più rude, rispose: "No, non se ne parla neanche, andiamo avanti". Allora prese la parola un altro azionista principale, più importante di tutti, e fece una filippica, dicendo: "Noi non votiamo se non c'è anche lei.". A quel punto lì Maranghi picchiò una botta forte sul tavolo e disse: "Basta, io non accetterò mai le *stock option* perché ritengo che siano immorali per il capo azienda: io non posso alzarmi al mattino, farmi la barba davanti allo specchio e avere il dubbio se il giorno prima ho preso una decisione per l'interesse della mia tasca, invece che per l'interesse dell'Istituto". Fine. La delibera è stata approvata senza il capo azienda tra i beneficiari.

Arrivo alle conclusioni: io ho fatto il testimone, ho detto le cose che ho visto. Sono grato a Mediobanca, mi rammarica una cosa: la crisi l'abbiamo vissuta tutti, è costata cara a tutti. Noi non possiamo lamentarci, ma c'è tanta gente che l'ha patita sulla sua pelle: i derivati, il capitale delle banche, il *rating*. Vi ricordate Lehman Brothers, il venerdì tripla A e lunedì spazzatura? Eh? Le *stock option* sono anche una cosa giusta, io non sono contro le *stock option*, però dico, *est modus in rebus*, e lì si era un po' esagerato, in quei periodi *ante litteram*.

Tutti questi sono gli argomenti, insieme alla banca generalista. Mediobanca, Cuccia e Maranghi erano contro quella riforma perché pensavano che riportasse le banche indietro nel tempo invece che avanti. La crisi l'avevano

capita, bastava ascoltarli, solo che siccome di fatto nel mercato hanno vinto quelli di prima, si fa fatica a riconoscere questo merito a chi aveva capito tutto. E quindi il mio compito oggi è quello di dire ai giornalisti e ai giovani: non è vero che la crisi era ineludibile, come non è vero che gli stessi problemi che c'erano prima della crisi non ci siano anche oggi. Però dico che c'erano persone di alta qualità che l'avevano capita, che non avevano nessun interesse a testimoniare, ma siccome avevano una dirittura morale e una forza morale e una convinzione assoluta di essere dalla parte del giusto, non hanno mai chinato la testa e ne hanno pagato le conseguenze. Grazie.

Anni 90 - Vincenzo Maranghi e Gianni Agnelli

2004 - Vincenzo Maranghi e Fabrizio Palenzona

GIORGIO LA MALFA[2]

Nella seconda metà degli anni settanta, avvicinandosi il momento nel quale avrebbe dovuto lasciare, per raggiunti limiti di età, la guida di Mediobanca, Enrico Cuccia si pose il problema della propria successione. Non ebbe mai dubbi che, per preservare la fisionomia dell'Istituto, la successione dovesse avvenire per linee interne.

Per l'immediato, la sua scelta cadde su Silvio Salteri, che era in Mediobanca dal settembre del 1946, praticamente dalla nascita dell'Istituto, allora direttore centrale, responsabile per il servizio crediti. Essendo nato nel 1923, Salteri sarebbe giunto nel 1988 all'età della pensione.

Anche per questo, la scelta di medio e di lungo periodo di Cuccia era quella di Vincenzo Maranghi. Questi, di 14 anni più giovane di Salteri, era nato a Firenze il 3 agosto 1937. Dopo una prima esperienza giornalistica al mensile Quattrosoldi e poi al 24 Ore, era stato assunto in Mediobanca il 3 luglio 1962. Era dirigente dal '71, condirettore centrale dal 1975 e direttore centrale dal 1977. Maranghi - Vincenzino come ormai da molti anni Cuccia lo chiamava pur dandogli rigorosamente del lei, secondo le consuetudini della banca - aveva la responsabilità delle Partecipazioni e dell'Ufficio studi, ma era in sostanza il collaboratore principale di Cuccia e seguiva tutti i progetti speciali cioè tutte le operazioni di ristrutturazione industriale che sempre di più erano divenute la specialità e la cifra particolare di Mediobanca.

Nel settembre del 1982, Cuccia, che avrebbe compiuto 75 anni il 7 novembre di quell'anno, andò in pensione come Direttore generale di Mediobanca, lasciando quindi anche

---

[2] *Vincenzo Maranghi e l'autonomia di Mediobanca*

la carica di Amministratore Delegato che, per lo statuto dell'Istituto, spettava al Direttore Generale qualora questi fosse stato anche membro del Consiglio di Amministrazione. Il verbale della riunione del CdA di Mediobanca del 29 settembre 1982, pur nella sua sinteticità, merita di essere letto. Il Presidente dell'Istituto, che era allora Fausto Calabria, ringrazia, a nome del Consiglio, Enrico Cuccia - cito - "per i risultati raggiunti in tanti anni di assoluta dedizione al lavoro e per lo stile unico che la sua eccezionale e singolare personalità di uomo e di banchiere ha imposto nel guidare la banca". Seguono altri consiglieri, fra cui l'avv. Agnelli e Jean Guyot di Lazard per aggiungere altre espressioni cortesi verso Cuccia.

Questi prende la parola per dare una risposta tanto laconica, quanto significativa: [il dr. Cuccia] - cito il verbale - "ringrazia ed esprime il suo compiacimento per l'assetto che verrà dato al vertice dell'Istituto e che - *attuato senza alcuna interferenza esterna nella tradizione di autonomia di Mediobanca* - è certo assicurerà *continuità di indirizzi nella gestione della Banca*" (Il corsivo è mio). Cuccia in sostanza tiene a riaffermare che, andato via lui, la nuova Mediobanca non dovrà essere meno autonoma né più disposta a subire delle interferenze esterne. Il CdA coopta nel Consiglio Silvio Salteri e Vincenzo Maranghi e nomina Salteri Direttore generale e dunque anche Amministratore Delegato. Stabilisce anche che Salteri mantenga la delega per i crediti, mentre in molti altri campi, dalle partecipazioni alle questioni finanziarie, il CDA delega le responsabilità a Maranghi.

Le parole di Cuccia non erano scelte a caso. La questione dell'autonomia aveva accompagnato fin dalla sua nascita la vita di Mediobanca. E' come se Cuccia fosse avvertito da sempre di un pericolo insito nella stessa struttura azionaria di Mediobanca, di un latente conflitto di interessi con i propri azionisti, perché dipendendo da essi, per la provvista di

risparmio e dovendo, specialmente all'inizio, i clienti di Mediobanca essere clienti di una delle BIN, vi poteva essere facilmente una sovrapposizione o una contrapposizione di interessi.

Del resto di questo vi è ampia traccia nella storia dell'Istituto. Vi è la famosa lettera non formalmente inviata da Raffaele Mattioli a Cuccia nel 1961 ma resa nota a quest'ultimo (e poi pubblicata per intero nel libro di Giorgio Rodano sulla Comit) in cui Mattioli, "al termine del loro vivace colloquio," si era chiesto polemicamente "nell'interesse di chi fosse amministrata Mediobanca" ed aveva aggiunto con durezza che "la partecipazione Mediobanca delle BIN non è un impiego di portafoglio." La conclusione di Mattioli - "Mediobanca è uno strumento delle BIN" - doveva avere dato un brivido a Cuccia. E Cuccia, che pure aveva per Mattioli un affetto reale ed una profonda gratitudine perché questi gli aveva affidato Mediobanca, su questo punto non era disposto a transigere.

La lettera di Mattioli non è il solo indizio di un difficile rapporto fra Mediobanca ed i suoi azionisti bancari. Vi è una nota dettata a verbale da Mattioli in un CdA di Mediobanca del 1957 che conferma che il problema dei rapporti fra Mediobanca ed i suoi azionisti bancari è molto delicato. "Ha detto il nostro AD - scrive Mattioli - che Mediobanca incontra difficoltà nello sviluppo dei suoi affari perché i buoni clienti trovano caro il denaro a medio termine che essa può offrire loro in confronto al denaro a breve che possono ottenere dalle banche di credito ordinario...formulando il sospetto che col passare del tempo alcuni crediti...si siano inaciditi e tendano a trasformarsi in immobilizzi." Questo - dice Mattioli - non è affatto vero anche se poi, curiosamente, egli stesso riconosce che - cito - "una quota modesta, molto modesta, dei nostri crediti ha una velocità di rotazione così lenta che mal possono configurarsi come crediti ordinari...ma si tratta in genere di

operazioni che Mediobanca non ha desiderato fare e che noi abbiamo preso a balia perché l'auspicata divisione del lavoro ha trovato qualche intoppo."

E' come si vede una discussione piena di stile, ma è anche una discussione in grande stile, che spiega e giustifica la preoccupazione di Cuccia di affidare l'Istituto a qualcuno che fosse determinato nel difendere l'autonomia decisionale di Mediobanca. Maranghi, che conosceva bene la storia dell'Istituto, garantiva di aderire pienamente alla visione che Cuccia aveva avuto dell'autonomia di Mediobanca. Ma, come si vedrà, fu questo del rapporto con l'azionista principale, Unicredit, il *casus belli* che scatenò la battaglia finale contro di lui nel 2003.

II

Negli anni settanta a questa prima preoccupazione se ne era andata aggiungendo una seconda ancora maggiore ed era che il mondo politico avesse posto gli occhi sulle banche e su Mediobanca in particolare per il suo ruolo di snodo fra le grandi imprese pubbliche e private e volesse cercare di estendere il proprio potere su di esse e su di essa. A questo alludeva la parola "interferenza" usata da Cuccia nel corso del CdA dell'82.

Motivi di allarme in questo senso ve ne erano molti. Nel 1972 Mattioli era stato mandato via senza complimenti ed alla Presidenza della Comit era stato insediato Gaetano Stammati, formalmente un ex alto dirigente del Tesoro, di fatto un uomo, o meglio un *missus*, del partito di maggioranza relativa. Nel 1976 la DC aveva tentato di insediare in Banca d'Italia, come Governatore, dopo il ritiro di Guido Carli, Ferdinando Ventriglia altro esponente schiettamente politico, ed aveva fatto marcia indietro, a favore della soluzione interna costituita da Paolo Baffi, solo a seguito della minaccia dell'allora leader del PRI di

interrompere definitivamente la collaborazione del partito repubblicano con la DC che durava all'incirca dal 1946.

Nella stessa Mediobanca era successo qualcosa, quando, poco dopo la morte di Adolfo Tino, avvenuta nel dicembre 1978, al posto di Innocenzo Monti della Comit subito eletto presidente di Mediobanca, era stato designato per la presidenza il direttore finanziario dell'IRI Fausto Calabria. Era anche questa una rottura rispetto alla regola fissata dal primo presidente dell'Iri del dopoguerra Paratore che aveva stabilito che l'IRI avrebbe nominato in Mediobanca solo un Sindaco, mentre in Consiglio vi sarebbero stati solo uomini delle BIN.

III

Al conflitto obiettivo di interessi con gli azionisti si sommava dunque anche il rischio di quella che Cuccia chiamava la *mainmise* politica. Per questo, Cuccia aveva cominciato a lavorare riservatamente dalla fine degli anni settanta ad un mutamento degli equilibri azionari della banca che vedesse rafforzate le componenti private. Il progetto si sviluppò ulteriormente fra l''82 e l'inizio dell''83, quando, all'indomani delle dimissioni da AD di Mediobanca, Cuccia inizia la durissima battaglia della privatizzazione. Le resistenze politiche furono fortissime tanto che, inizialmente, la battaglia di Cuccia appare destinata all'insuccesso. Solo alla del fine 1987, la situazione diviene più favorevole e la battaglia per la privatizzazione può considerarsi vinta. Un anno prima, nel 1986, mentre la battaglia per la privatizzazione è in pieno corso, Cuccia, rompendo la regola autoimpostasi di non pubblicare nulla al di fuori delle relazioni del Consiglio di Amministrazione e di non comunicare mai con la stampa, manda alla Banca d'Italia un breve intervento scritto per un volume in ricordo di Donato Menichella a 100 anni dalla nascita. Nello scritto si legge che nei primi anni della sua attività "l'Iri era rimasto

immune da interferenze e da *mainmises* da parte della fazione dominante", cioè Cuccia sembra dire, polemicamente, che mentre perfino il fascismo si era fermato alla soglia dell'IRI, ora la politica sembrava assai diversamente orientata. Dunque successione interna e privatizzazione come garanzia dell'autonomia e di indipendenza dalle interferenze politiche.

Quanto a Maranghi che non è ancora il numero uno della banca, quando nel 1987 si profila una vittoria nella battaglia della privatizzazione, Cuccia gli scrive una lettera che costituisce sostanzialmente una piena investitura per il futuro. Scrive Cuccia: "Carissimo Maranghi, Quarant'anni fa, quando Mediobanca ancora vagiva nella culla, Mattioli...tagliò il nastro per l'inaugurazione di un quarantennio che si chiude proprio in questi giorni...inviandomi un dono accompagnato da un augurio abbastanza singolare".

Il dono, come forse molti dei presenti sanno, era un tagliacarte di pietra "degli Urali" che Mattioli aveva donato a Cuccia, che compiva allora 40 anni, accompagnandolo con l'augurio di mostrare "durezza e taglio uralici per i prossimi 40 anni". Ed ora, nell''87, Cuccia trasferisce a Maranghi quel dono insieme con il biglietto di Mattioli, augurando a sua volta a Maranghi "con tutto cuore durezza e taglio uralici" per i successivi 25 anni "lieto così di stabilire - concludeva - un legame tra un passato a Lei e a me caro e il Suo avvenire *che è anche l'avvenire di Mediobanca* per il nuovo quarto di secolo" (Il corsivo è mio). E dunque Maranghi, con la sua fermezza di carattere ed anche con la sua spigolosità che Cuccia conosceva e che induceva talvolta i suoi interlocutori ad andare a colloquio proprio con Cuccia per lamentarsi dei modi bruschi di Vincenzino, era chiamato ad assicurare la continuità dell'Istituto. Questo fu il mandato che Maranghi ricevette allora, nel 1987, ed al quale si manterrà fedele fino alla fine.

Un anno dopo, il 28 ottobre 1988, il CdA di Mediobanca nomina Franco Cingano Presidente e Vincenzo Maranghi direttore generale e Amministratore Delegato. Qualche mese prima, il 14 marzo, un CdA di Mediobanca aveva preso atto della conclusione della battaglia della privatizzazione e nominato Presidente d'onore Enrico Cuccia. E questi aveva preso la parola per dare, in un discorso molto sottile, un messaggio molto chiaro sui suoi successori e in particolare su Vincenzo Maranghi. Disse Cuccia in quella occasione: "Prima di ringraziarVi vorrei ricordare il ben noto episodio di Mattioli quando rifiutò la presidenza onoraria della Comit con la motivazione che pur seduto al tavolo di commesso la gente avrebbe sempre fatto capo a lui...In questa dichiarazione non c'era un'autoesaltazione...c'era semplicemente un accenno polemico alle qualità o meglio non qualità del suo successore...Ma a Mediobanca la situazione è profondamente diversa...ritengo che gli amici Salteri e Maranghi abbiano qualità professionali ed umane di altissimo livello...per cui – concludeva - la gente non ha alcuna ragione di far capo a me e farò del mio meglio perché il Presidente d'onore abbia il profilo più basso possibile...".

In effetti Cuccia, dopo quel breve intervento, non prese mai più la parola in Consiglio di Amministrazione e lasciò a Maranghi la guida piena della banca in tutti i suoi aspetti. Il dr. Pagliaro ha indicato nel suo intervento come in effetti, già prima dell'88, ma soprattutto dopo, fino alla scomparsa di Cuccia nel giugno del 2000, la Banca sia stata pienamente nelle mani di Vincenzo Maranghi e che l'espansione che proseguì in quegli anni e i risultati positivi della gestione debbano essere attribuiti all'opera di Maranghi.

Naturalmente il rapporto fra i due rimase sempre strettissimo. Cuccia era pienamente informato delle operazioni

importanti in cui la banca era impegnata, spesso incontrava i protagonisti delle operazioni, talvolta attenuava le punte di durezza di Vincenzino, ne spiegava le scelte. Ma non era più e non voleva essere il *dominus* unico della Banca. Insomma, come ha notato con finezza il professor Capaldo, il rapporto divenne quello che dovrebbe vigere, in un'impresa ben funzionante, fra il Presidente e l'Amministratore delegato. Ed in effetti i rapporti fra Maranghi e Cuccia presero ad assomigliare, per molti versi, a quelli che avevano intrattenuto Cuccia e Adolfo Tino, quest'ultimo in veste di Consigliere e in qualche caso di ambasciatore, per rendere più accettabili le decisioni, spesso molto dure, del primo, un presidente informato di tutte le questioni significative, ascoltatissimo e magari talvolta chiamato a mediare fra l'AD e gli azionisti o i clienti. Questo rapporto fra Maranghi e Cuccia accompagna negli anni 90 la crescita ulteriore di Mediobanca ed i suoi risultati molto positivi in sé e in rapporto al contemporaneo andamento del sistema bancario italiano.

IV

All'inizio degli anni '90, completata la privatizzazione di Mediobanca, insediato Maranghi alla guida dell'Istituto e Franco Cingano alla presidenza, Cuccia e Maranghi si impegnano nella privatizzazione delle tre banche di interesse nazionale con la creazione di noccioli duri non ostili o apertamente legati a Mediobanca. L'operazione riesce e, a questo punto, Cuccia avrebbe potuto guardare con qualche serenità al futuro. Aveva ridotto con la privatizzazione dell'Istituto e dei suoi principali azionisti il rischio di interferenze politiche, aveva creato un nocciolo duro nel quale accanto alle banche ex Iri ormai privatizzate vi erano alcuni istituti finanziari internazionali, come Lazard e un certo numero di industriali italiani molto legati a Mediobanca, aveva posto al vertice della banca un uomo di piena fiducia e di grandi capacità come Maranghi.

Avrebbe potuto essere tranquillo. Ed invece era inquieto; diceva spesso una frase che lasciava a metà: "se è caduto l'impero romano..." Sapeva che c'era molta invidia intorno la banca e che molti non aspettavano che la sua scomparsa per riprendere l'attacco cui egli aveva resistito all'inizio degli anni '80.

Erano anche mutate talune condizioni obiettive. Il testo unico delle leggi bancarie aveva abolito la separazione fra credito a breve e credito a medio termine stabilita nel 1936 e che aveva fornito la ragion d'essere primaria per la creazione di Mediobanca. Il conflitto di interesse con gli azionisti da potenziale diventava normale. Ma non è tutto.

Nella seconda metà degli anni 90 Mediobanca, forse per la prima volta, non riesce a portare a termine alcune operazioni di sistema che aveva concepito. Le era riuscito di organizzare il salvataggio della Ferruzzi nel 1993. Ma su altri progetti non ebbe successo. Propose alla Comit di fondersi con il Banco di Roma ma il Consiglio di Amministrazione della Banca rifiutò. Forse, se la Comit non avesse rifiutato quell'integrazione con il Banco di Roma, sarebbe stato più difficile l'assalto portato da Intesa alla Comit qualche anno dopo. Ma così non fu.

Sul piano del riassetto industriale e finanziario, la proposta di una fusione fra Gemina e Ferfin trovò degli ostacoli e dovette essere accantonata.

Qualche tempo dopo, quando si profilò la fusione fra la Cariplo e il Banco Ambrosiano, vi fu un tentativo all'ultimo momento della Comit di acquisire la Cariplo. Per quello che io ne so, né Maranghi, né Cuccia erano favorevoli a questa idea - e vi è una corrispondenza fra Cuccia e l'avv. Bazoli in cui Cuccia lo ribadisce con molta fermezza -. E' ragionevole ritenere che l'idea fosse nata in seno al vertice della Comit e che Mediobanca l'abbia subìta, ma, ovviamente, dato il

legame fra Mediobanca e Comit, sembrò che l'iniziativa fosse partita da via Filodrammatici e il fallimento dell'iniziativa, che vide l'opposizione della Banca d'Italia, favorevole all'altra soluzione, apparve come un insuccesso di Mediobanca.

Poi nel 1999, dopo il fallimento dell'Opa ostile lanciata da Unicredito sulla Comit, apparve chiaro che era necessario procedere a una integrazione fra la Comit ed altre banche. A Maranghi e Cuccia apparve possibile un'integrazione fra la Comit e quella che nel frattempo era divenuta la Banca Intesa e che faceva capo all'avvocato Bazoli. Ma sulla posizione della Comit nella nuova entità che sarebbe nata vi fu una grave incomprensione con l'avv. Bazoli. Era stato indicato da Bazoli che la Comit sarebbe entrata a far parte del gruppo Intesa, ma avrebbe mantenuto la propria identità e sarebbe restata come azionista di Mediobanca. Non fu così. Al posto della Comit venne concepita una vera e propria banca d'affari che sostanzialmente sarebbe divenuta un concorrente di Mediobanca. Per Cuccia, storicamente legato alla Comit, dovette essere un momento molto doloroso non solo assistere alla scomparsa del nome della banca da cui egli stesso proveniva, ma anche dover prendere atto che nasceva un concorrente diretto di Mediobanca.

Quello che a questo punto Maranghi e Cuccia poterono fare fu di organizzare il rilievo della quota Comit. E tuttavia, così facendo, Unicredit divenne l'azionista di riferimento, eliminando un certo equilibrio fra le due grandi banche azioniste che era sempre esistito dal 1946 in poi. Ed al momento opportuno fu Unicredit a chiedere il cambiamento di direzione per Mediobanca. Tra l'altro in quegli stessi anni era divenuto amministratore di Unicredit Alessandro Profumo, culturalmente lontano dal mondo di Mediobanca e dal suo *modus operandi*. E ancora in quegli stessi anni venne meno quella storica alleanza fortissima tra Mediobanca e Fiat o

meglio fra Enrico Cuccia e Giovanni Agnelli che durava da quando Vittorio Valletta aveva lasciato la guida dell'azienda e che negli anni più recenti si era manifestata attraverso la presenza al vertice della Fiat di Cesare Romiti.

Questo il quadro degli ultimi anni della vita di Cuccia e della situazione che, scomparso Cuccia, Maranghi si trova a fronteggiare. L'eredità che Maranghi riceve è di assoluto prestigio, è fondata su una solidità patrimoniale consolidata, su regole operative severe che proteggono però Mediobanca dagli errori che in quegli stessi anni stavano affossando tutti gli istituti di credito a medio termine. Apparentemente fino al momento della morte di Cuccia nel giugno del 2000, Maranghi ha un alleato in Cesare Geronzi, il *dominus* dell'ex Banco di Roma, ora Capitalia, e, attraverso di lui, in Antonio Fazio che è il Governatore della Banca d'Italia. Questa almeno fu l'impressione, vedendoli insieme a Meina ai funerali privatissimi di Enrico Cuccia, praticamente gli unici estranei rispetto alla famiglia ed ovviamente a Vincenzo Maranghi.

Ma nel giro di pochi mesi anche questo apparente legame viene meno e il cammino di Maranghi diviene irto di difficoltà. La prima richiesta fu di immettere dall'esterno un uomo alla presidenza di Mediobanca al posto di Franco Cingano. Vennero fatti vari nomi ai quali Maranghi oppose una resistenza assolutamente ferma, che per il momento prevalse.

Poi, nel 2001, saltò un'operazione alla quale Mediobanca aveva lavorato molto: la fusione fra Montedison e la Sondel della famiglia Falck. L'Istituto S. Paolo sostenne che i concambi, che pure erano stati approvati dai consigli di Amministrazione delle due società, erano troppo favorevoli alla Falck e al momento opportuno, nell'assemblea della Montedison votò contro. Ma a questa posizione si associò, inaspettatamente, anche il Banco di Roma, cosicché

vennero meno i voti necessari per l'approvazione del progetto.

Nel 2002 vi furono altri problemi. La FIAT, d'accordo con EdF, acquisì alcuni pacchetti messi insieme da varie finanziarie e giunse al controllo di Edison, sottraendola a Mediobanca. FIAT era già in condizioni economiche e finanziarie piuttosto precarie. Questa vicende diede luogo a un colloquio molto difficile fra Maranghi ad Agnelli - un colloquio drammatico in cui Maranghi sostenne che le condizioni della FIAT erano gravissime e che il carico dei suoi debiti era sostanzialmente insostenibile. Una nota preparata da Fulvio Coltorti allora direttore dell'Ufficio studi di Mediobanca ed Amministratore delegato della Res indicava in 65 miliardi di euro i debiti della FIAT. La FIAT protestava che a fronte di questi debiti, vi era un attivo circolante e che dunque, calcolando il debito netto, la situazione era assai meno grave. Ma Maranghi, sulla scorta di una delle massime di Cuccia, replicava che i debiti sono certi, i crediti aleatori e che i debiti hanno la pessima abitudine di voler essere saldati per cassa prima o poi. Ma un gruppo di banche, con il sostegno della Banca d'Italia, diede un finanziamento alla FIAT per l'operazione che si concluse, poco tempo dopo, con la cessione a EdF della Edison, mentre emersero in tutta la loro gravità le condizioni della FIAT.

All'incirca nello stesso periodo vi fu l'affare Ferrari che vide Mediobanca e Unicredit su sponde contrapposte. Unicredit aveva ottenuto l'incarico di collocare in borsa un terzo delle azioni Ferrari. Mentre si preparava questa operazione da parte di Unicredit, Mediobanca propose alla FIAT l'acquisto a fermo di una quota della Ferrari a condizioni molto favorevoli. FIAT ovviamente scelse questa soluzione di cui Unicredit apprese mentre stava illustrando a Londra agli operatori finanziari la propria operazione. Questo, ovviamente, finì per guastare definitivamente i rapporti con Unicredit. Risultò chiaro che ormai il conflitto di interessi fra

Mediobanca i suoi azionisti era possibile su qualunque operazione e in qualunque momento. Peraltro, come ha appena detto il dr. Pagliaro, l'operazione Ferrari fu una operazione eccellente dalla quale uscirono con successo sia Mediobanca che la FIAT.

Infine - e siamo all'inizio del 2003 - c'è lo scontro su Generali guidato e diretto sostanzialmente dalla Banca d'Italia che incoraggia una serie di banche ad acquistare azioni della compagnia assicurativa per scalzare Mediobanca dal predominio in assemblea.

C'è anche, in queste stesso quadro, nel marzo 2003 un attacco esplicito di Profumo, l'azionista di riferimento, che rispondendo a un giornalista dice testualmente - secondo il Corriere della Sera del 18 marzo - "se devo valutare i risultati ottenuti da Vincenzo Maranghi come amministratore delegato in termini di creazione del valore mi vedo costretto a dire che sono insoddisfacenti." Più chiaro di così: uno schieramento sostenuto da Banca d'Italia che minaccia di contestare Mediobanca nell'Assemblea delle Generali e un attacco frontale dell'azionista principale sui risultati della Banca.

Maranghi, fedele alla regola di Cuccia che Mediobanca non parlava ai giornali, non volle assolutamente rispondere con una presa di posizione pubblica a quell'attacco, ma rispose in privato con una lettera molto ferma. Egli, in quella circostanza, mi diede copia della lettera, chiedendomi ovviamente di tenerla per me. Ora, passati ben quattordici anni, scomparso Maranghi, ritiratisi o passati ad altre attività i protagonisti di quelle vicende, vale la pena di riassumere i due punti principali di quella lettera, scritta - si legge - "nello spirito di cordiale franchezza dei nostri recenti rapporti." La prima considerazione riguardava i risultati di Mediobanca. Maranghi faceva notare che per il triennio appena concluso il piano industriale di Mediobanca aveva previsto un risultato

di gestione per complessivi 1.128 milioni di euro, mentre a consuntivo l'Istituto aveva conseguito un risultato di 1840 milioni di euro, di circa il 60% superiore al piano industriale. Quanto al piano triennale vigente, Maranghi faceva notare che esso prevedeva per l'esercizio 2002-2003 (Mediobanca chiude l'esercizio a giugno) un obiettivo di 389 milioni di euro che a febbraio, come era stato comunicato al CdA di cui Profumo faceva parte, era ormai realizzato all'86%, cioè era destinato ad essere ampiamente superato in meglio.

C'era poi una seconda considerazione che si riferiva al rilievo che Mediobanca avesse provocato l'instabilità nel vertice delle Generali sostituendo tre Presidenti nel giro di pochissimi anni. "Posso anche convenire - scriveva con qualche ironia Maranghi - che questi avvicendamenti siano motivo di scandalo", ma si chiedeva allora perché non facesse scandalo che nell'arco di 18 mesi all'Unicredito si fossero avvicendati tre presidenti, a Banca Intesa in 16 mesi 3 amministratori delegati, e a FIAT in meno di un anno un Presidente e tre Amministratori delegati.

Questa lettera è una conferma delle doti di carattere e dello stile di Maranghi, di cui ha appena parlato il dr. Palenzona che lo vide all'opera in numerose occasioni. Certo, come si vede, Maranghi aveva la schiena diritta, ma lo schieramento avversario era fortissimo: Unicredit, l'azionista principale di Mediobanca, le altre grandi banche, la FIAT e soprattutto la Banca d'Italia. Dunque la battaglia era sostanzialmente persa. Ma qui si vede il carattere ed anche l'intelligenza di Maranghi: nel pieno dello scontro egli fa sapere al patto di sindacato di Mediobanca che egli è pronto a lasciare e, all'offerta di un'importante buonuscita, risponde di non volere se non quello che è previsto dal contratto di dirigente. Chiede soltanto che, dal punto di vista operativo, Mediobanca sia lasciata, per cosi dire, immune dallo scontro che riguarda la sua persona. La disponibilità a lasciare prende di sorpresa gli avversari e le

condizioni non appaiono inaccettabili purché Maranghi vada via. Alla presidenza va una persona per bene come il dr. Galateri e il management della banca resta in carica. Costituirà poi, introdotto il sistema duale, il comitato di gestione, mentre Geronzi diventa presidente del Consiglio di sorveglianza. Il resto si sa.

Aveva avuto dunque ragione Cuccia nell'identificare in Vincenzino quegli che meglio avrebbe potuto incarnare la continuità dell'autonomia e il rifiuto di ogni interferenza in Mediobanca. Ed è alla fermezza e generosità di Maranghi se si deve il fatto che Mediobanca è restata quello che è.

Com'era la Mediobanca di Maranghi e prima di Cuccia? Era sicuramente un luogo molto severo. Era stato una volta Gianni Agnelli, durante un Consiglio di Amministrazione, a osservare che a Mediobanca si veniva spesso per sentirsi ciriticare e qualche volta per sentirsi criticare duramente. Ma che si aveva comunque il senso che questo era fatto con assoluta lealtà e in spirito di amicizia e con l'intento di aiutare a risolvere i problemi. A questa tradizione Maranghi si mantenne fedele.

Questa è l'immagine che lascia dietro di sé Vincenzo Maranghi. Quanto al segno lasciato da Maranghi nella storia dell'Istituto, basta guardare la fotografia che ora appare alle mie spalle, in cui si vedono i dipendenti della Banca che accompagnano con un lungo applauso l'ultimo giorno di lavoro di Vincenzo Maranghi in Mediobanca. Non credo che nella storia recente del sistema imprenditoriale italiano vi siano altri esempi di persone che abbiano lasciato i loro incarichi accompagnati da questo tributo dei loro dipendenti.

1990 – Vincenzo Maranghi

11 aprile 2003

Vincenzo Maranghi, *Navigli*, 1997. Foto tratta da: *Vincenzo Maranghi. Immagini*, a cura di Elisabetta Goggi, Skira, Milano 2014

Vincenzo Maranghi, *Azzorre*, 1988. Foto tratta da: *Vincenzo Maranghi. Immagini*, a cura di Elisabetta Goggi, Skira, Milano 2014

MEDIO
BANCA C

MEDIOBANCA