

**Ferruccio de Bortoli, Eugenio Scalfari e Giorgio La Malfa
ricordano Francesco Cingano
nel decimo anniversario della Sua scomparsa**

Palazzo Clerici, Milano, 15 novembre 2013

Testi degli interventi rivisti dagli Autori

Ferruccio de Bortoli

La professione del banchiere non gode di grande credito popolare. Accadeva così anche negli anni in cui Cingano fu prima alla guida della Comit e poi alla presidenza di Mediobanca. Però, diciamo subito che per Cingano, come per Mattioli del resto, quello del banchiere era soprattutto un mestiere, non una professione. Non disdegnava l'uso del sostantivo mercante nel senso di colui "che vive, prospera e decade nel mercato", ne respira l'aria, conosce chi investe e chi consuma, è parte della società e non la guarda dall'alto con disprezzo verso ciò che è materiale, costa fatica e sudore. "L'attività del banchiere - scriveva nel 1978 - è l'arte del decidere. E per decidere bisogna conoscere, capire, ottenere la fiducia del cliente, dell'imprenditore".

Alla Commerciale, il giovane Cingano era stato assunto nel 1946, ancora prima di laurearsi, in una banca che fondeva la cultura umanistica alle conoscenze tecniche, e aveva ricoperto tutti i gradini della carriera, dall'impiegato allo sportello alla carica di amministratore delegato. Si era presentato alla sede Comit di Padova su suggerimento, non su raccomandazione, di Bruno Visentini. E prima di conoscere Mattioli, le cui qualità di "protettore delle arti" erano note, aveva avuto un capo che non si era perso in una *trading room* prigioniero di qualche astruso algoritmo, ma scriveva commedie traendo spunto dalla realtà che osservava ogni giorno. Del resto per Mattioli il credito era un "impalpabile manufatto", qualcosa di materiale, che si potesse toccare con mano, fortemente connesso con la realtà, con le aspirazioni e le necessità dei soggetti di un'economia. Non un'entità dispersa nell'etere della finanza, un'espressione matematica nella cui complessità si perdesse la percezione del rischio e della responsabilità.

Una buona cultura umanistica, la padronanza dei processi, un'etica della funzione erano qualità indispensabili per trasformare i capitali in progresso, i numeri in progetti, le risorse in civiltà. Non è un caso che a Cingano piacesse lo scritto giovanile di Einaudi dal titolo appunto "Un Principe mercante", nel quale il futuro presidente della Repubblica ed editorialista del Corriere, elogiava la figura e la moralità di un industriale italiano che aveva cercato fortuna in Sud America, sul finire dell'Ottocento, rinunciando alle comodità del possidente lombardo e del tagliacedole in poltrona.

Cingano era un laico colto, di nobili principi, di bonaria severità, rappresentante di una borghesia veneta educata allo studio e alla sobrietà. Faceva parte di una classe dirigente non elitaria, con un'idea ancora risorgimentale del Paese, un sacro rispetto delle istituzioni, così faticosamente ricostruite dopo la guerra e la Resistenza, con il culto dell'indipendenza e della separatezza dei ruoli. Una classe dirigente non priva di colpe, non esente da errori e da compromessi, intendiamoci, ma che mantenne sempre uno stile e una compostezza nei costumi che oggi sono rari. Ci sembravano, a noi giovani cronisti dell'economia, grigi e poco coraggiosi, persino insopportabili in quell'ossessione per la riservatezza, in quell'*understatement* lombardo poco incline al sorriso, di nessuna gestualità – e quindi all'apparenza arido – ma oggi forse li dobbiamo rivalutare alla luce dei troppi errori commessi dalle generazioni successive. Sapevano resistere, per quanto fu possibile, all'invadenza della politica, che pure avevano in casa – la Comit apparteneva all'Iri e Mediobanca era un centauro con l'azionista pubblico – e al germe delle appartenenze occulte. Gli "stranieri" come Gaetano Stammati, chiamiamolo così, furono avvolti con cortesia nella struttura bancaria che mostrava, per l'occasione, una sorprendente capacità di flettersi senza piegarsi, peraltro mostrata negli anni del Fascismo. Non erano settari, non avevano bisogno di cercarsi padrini politici. Erano poteri forti della loro storia e

della loro competenza e non dell'arroganza del ruolo. Sostenevano capitalisti senza capitali, e qualche volta senza dignità, ma non anteponevano mai se stessi alle istituzioni che erano loro affidate. La contabilità fra meriti e colpe restava in attivo.

Con Cingano, sia alla Comit sia in Mediobanca, le occasioni d'incontro furono numerose e l'arco delle discussioni amplissimo. Vi era innanzitutto una preoccupazione di fondo che emerse, in analisi lucide, prima dell'avvio del mercato unico europeo. Ovvero che il nostro gracile capitalismo non fosse preparato né alla sfida dell'abbattimento delle barriere né a quello della moneta unica. Salvo rare eccezioni. Per ragioni culturali, relative all'antropologia dell'imprenditore italiano, prima ancora che per la sua debolezza patrimoniale.

Sul ruolo protettivo di Mediobanca non vi era, da parte di Cingano, nessuna critica diretta – sarebbe apparsa imperdonabile e incomprensibile all'interlocutore –, soltanto la previsione non errata che, una volta in mare aperto, quel reticolo familiare e provinciale di intrecci e relazioni sarebbe stato travolto da competitori più grandi e geneticamente più agguerriti. Lo stesso Cingano ricordava, rievocando la figura di Donato Menichella, di aver discusso a lungo con Cuccia dello scarso coraggio degli imprenditori italiani che avrebbero potuto tranquillamente ricomparsi dall'Iri, negli Anni Trenta, quote di aziende industriali a prezzi favorevoli ma non lo fecero.

Si parlò spesso volte dell'ascesa di Berlusconi, che non amava non tanto per le idee quanto per il modo con il quale le perseguiva, rivelatore dei veri obiettivi e dei conflitti d'interesse. Mediobanca può aver avuto molte colpe, ma non quella di aver favorito l'ascesa del Cavaliere. Cingano considerava l'istituto di via Filodrammatici un modello di coerenza nell'esercizio del credito. L'amarezza per quanti, anche tra le persone a lui vicine, avevano ceduto al fascino

novista della stagione che si apriva in politica dopo le inchieste di Mani Pulite, era a volte incontenibile. Certo, Cingano era un uomo della Prima Repubblica e faticava a comprendere i fenomeni eruttivi della Seconda, coltivava il sogno dell'incontro fra i diversi riformismi di una società plurale, senza steccati ideologici. Che il suo mondo non aveva. Del resto la Resistenza li aveva fatti convivere tutti, cattolici, azionisti, socialisti, comunisti. E uno dei suoi storici protagonisti, senatore a vita e collaboratore del Corriere Leo Valiani, conservò fino alla morte un ufficio alla Comit.

L'amicizia con Valiani fu intensa e vera e cementò in Cingano l'idea di stemperare le ideologie educando alle regole di una società liberale aperta e moderna. Mattioli, si ricorderà, in una celebre lettera del 1947 a Togliatti, sostenne che "la sana finanza" non rispondeva a un interesse reazionario, ma all'interesse nazionale e doveva stare a cuore anche alla classe operaia. Cingano scrisse nel 1984, alla morte di Berlinguer (cugino di Sergio Siglienti, suo successore in piazza della Scala), che lo univa al segretario del partito comunista, il rifiuto di una società dello spreco "intesa come distruzione di risorse che incide su tanti aspetti della vita italiana, sia nella neghittosa sfera dell'amministrazione pubblica sia in alcune volgarità del privato". In queste frasi è racchiusa gran parte dell'etica pubblica e privata di un grande banchiere, italiano e non di sistema, che non sopportava il declino del senso dello Stato, l'affermazione, gonfia di applausi di circostanza, di individualismi e spinte corporative. Temeva il degrado estetico del suo Paese (fu lo, ricordiamo, tra i fondatori del Fai, il Fondo italiano per l'ambiente). Considerava il sostegno della cultura (per esempio l'impegno nell'Istituto italiano per gli studi storici, voluto da Mattioli e da Benedetto Croce o il proseguimento della collezione di arte contemporanea della Comit), un dovere civico: non un vezzo da ostentare o la dimostrazione di uno status raggiunto. L'impegno per la cultura e l'ambiente era una priorità morale.

Cingano visse l'era delle restrizioni al credito, dai massimali alle riserve obbligatorie, con il malessere di chi era convinto che avrebbero comportato, anche dopo la rimozione dei vincoli, una mutazione antropologica dei soggetti dell'economia. Un appiattimento dei profili professionali negli istituti di credito. Le forti esigenze di finanziamento del debito pubblico distoglievano il risparmio privato dagli impieghi produttivi, contraddicevano l'articolo 81 della Costituzione, ma soprattutto il buon senso. Ed erano una pessima lezione di educazione civica, perché il risparmio degli italiani finanziava i difetti del Paese, non le virtù.

Ho ritrovato, in uno scritto di Fulvio Coltorti, alcune delle osservazioni che Cingano mi fece nel corso dei nostri incontri sul tema assai controverso della banca mista. Che temeva. Era convinto che nel Paese dei conflitti d'interesse, la divisione dei compiti fosse garanzia di rigore e onestà. E non si sbagliava. Guardava con sospetto l'intreccio fra banca e industria nel quale proiettava quella diffidenza culturale sull'imprenditoria italiana attratta più dalle posizioni di rendita che dalle sfide del profitto. Fu un banchiere attento alla redditività. Sosteneva che di troppo patrimonio non era fallita mai una banca. Gli *stress test* della Banca centrale europea non gli avrebbero fatto paura; lo inquietava, invece, la grande corsa alle dimensioni degli istituti, nella quale intravedeva invincibili personalismi. Una corsa che gli produsse molte amarezze: il fallimento dei tentativi di Comit di rilevare Cariplo poi finita in Intesa. E la sparizione della Commerciale, la banca che, secondo lui non si lascia mai, per nessun motivo. Avrebbe voluto mettere insieme Mediobanca, Comit e Credit ma restò un progetto sulla carta. Uno dei tanti. Perché le scelte del regolatore, quella Banca d'Italia al cui governatorato fu anche tra i possibili candidati, avevano preso altri indirizzi. Anche la storia aveva preso nel frattempo altre strade. Ma Cingano non era, per educazione

e carattere, il tipo da imboccare sentieri poco conosciuti lungo i quali si sarebbe sentito a disagio.

Un altro libro che ritroviamo spesso, citato tra i suoi scritti, è il carteggio fra Salvemini e Tasca dal titolo “Il dovere di testimoniare”. Se c’è una critica che possiamo, in conclusione muovere, con tutto l’affetto e la riconoscenza, a Cingano ma anche a Cuccia e ai protagonisti di quel mondo della finanza e dell’economia che oggi ricordiamo, è quella di aver testimoniato molto, con la loro attività, ma lasciato poche tracce agli storici e ai contemporanei di un periodo così complesso della vita italiana. Dovevano raccontare e scrivere di più. Non lo fecero per discrezione. Avrebbero contraddetto i loro caratteri, schivi e appartati, i loro ferrei principi di riservatezza e diffidenza verso giornali e libri che pur amavano e leggevano, ma avrebbero impedito che negli spazi vuoti della memoria collettiva la storia fosse scritta dagli altri, a volte anche da quelli che nella loro vita avevano fieramente combattuto.

Eugenio Scalfari

Vi ringrazio molto di essere stato invitato a questa commemorazione. Io l'ho conosciuto forse contemporaneamente alla donna che poi lui sposò; [*rivolto a Bruna Carisi*] mi pare che foste fidanzati quando io l'ho conosciuto. Io venni a Milano nel '49 perché lavoravo in banca e la banca mi trasferì a Milano promuovendomi, cosa che per una banca che era la Banca Nazionale del Lavoro, era singolare; perché mandare a Milano un giovane di 26 anni, promosso da Roma e mandato a Milano a dirigere un ufficio creava dei problemi chiaramente. Questi problemi in realtà furono rapidamente superati perché il Direttore di quella filiale di Milano della Banca del Lavoro era Monti, padre naturalmente¹. Quindi io ebbi, tra le tante fortune, io sono una persona nella vita fortunata, tra le tante fortune che ebbi era quella di avere Monti padre, direttore della banca di cui ero a capo dell'ufficio estero e che mi diventò, non dico amico, era il mio superiore, ma insomma. Per cui conobbi Monti figlio un paio di volte a cena a casa loro, che aveva 13 anni, credo.

Arrivai con due lettere, scusate se questo ricordo è imperniato sul rapporto tra Franco e me e quindi fa parte della mia storia personale. Arrivai a Milano appunto che non ero mai andato a Milano, non conoscevo Milano... io vivevo a Roma e arrivai con due lettere di presentazione firmate da Pannunzio² perché io avevo incominciato da circa un anno a collaborare al *Mondo* e siccome non conoscevo appunto nessuno, Mario mi fece due lettere di presentazione: una ad

¹ Giovanni Monti lavorò alla Banca Nazionale del Lavoro e successivamente alla Cariplo e al Credito di Venezia e del Rio de la Plata.

² Mario Pannunzio (1910-1968) diresse vari periodici. Nel 1948 lavorava a *L'Europeo*. Nel 1949 fondò *Il Mondo* che diresse fino alla sua chiusura nel 1966.

Arrigo Benedetti che all'epoca aveva fondato, e dirigeva, L'Europeo³.

L'Europeo era un settimanale che usciva in formato grande come poi uscì l' "Espresso" che si fece quando l' "Europeo" non fu più diretto da Benedetti. L'altra lettera di presentazione era per Mario Paggi. Io non so quanti di voi abbiano sentito questo nome, ma Mario Paggi era un avvocato, di non grandissima fama, a Milano; un buon avvocato⁴. Ma aveva fondato e diretto la rivista Stato Moderno ed era stato durante la Resistenza il comandante del Comitato delle formazioni, delle Brigate di Giustizia e Libertà nella città di Milano. Mario Paggi aveva il suo studio di avvocato in via Brera. La domenica mattina riceveva gli amici e tra questi amici mise anche me, visto che gli ero stato presentato da Pannunzio. Lui collaborava al Mondo. Conobbi Franco nello Studio di Mario Paggi, dove la domenica mattina si riuniva una parte di quella che era considerata l'*intelligentia* di sinistra. Molti provenivano dal Partito d'Azione. Tra i quali c'erano personaggi notevoli, il più notevole dei quali era Adolfo Tino.

Adolfo Tino. Credo sia inutile che io dica a voi chi era Adolfo Tino. Forse però c'è una cosa che va detta: prima di diventare l'avvocato e poi il Presidente di Mediobanca, prima di questo era stato uno dei capi del Partito d'Azione e il Partito d'Azione doveva decidere, perché gli era stato dato il compito di esprimere il Presidente del Consiglio dopo la liberazione dell'Italia, prima tagliata in due. I nomi che vennero considerati dalla Direzione del partito furono Ferruccio Parri e Adolfo Tino. Cioè, Adolfo Tino era un personaggio di grande spicco nel partito. Poi fu scelto Parri.

³ *L'Europeo* fu un settimanale d'attualità, fondato da Arrigo Benedetti e Gianni Mazzocchi, edito dal 1945 al 1995. Benedetti lo diresse fino al 1954, un anno dopo il passaggio di proprietà a Rizzoli.

⁴ Mario Paggi (1902-1964), di origini ebraiche, antifascista, fu tra i principali esponenti del Partito d'Azione. Membro del Comitato di Liberazione Nazionale Alta Italia fondò *Italia Libera* (foglio del Partito d'Azione) e *Lo Stato Moderno*, edito tra il 1944 e il 1949.

Come ho già detto, ci vedevamo lì la domenica. Eravamo una decina, tra i quali c'era il collega di Paggi che si chiamava Zazo ed era Presidente dell'Università Popolare e c'era Riccardo Bauer, presidente all'epoca dell'Umanitaria. Credo sia inutile ricordare chi fosse Riccardo Bauer. Allora, Paggi che aveva un'ernia e camminava con qualche difficoltà, appoggiava le due mani sulle spalle, una di Franco ed una mia e in corteo procedevamo fino al Caffè Cova. All'epoca non era dove è adesso, in via Montenapoleone, ma era in via Verdi, all'angolo tra piazza della Scala e la via Manzoni. Lì c'era il "Cova". Andavamo a prendere l'aperitivo al "Cova" che era il centro del medesimo giro; vi si trovavano personaggi come Carlo Bo, Emanuelli, Arrigo Benedetti e tutta la redazione dell'Europeo d'allora, la Cederna, Giancarlo Fusco. E si incontrava Montale con la sua compagna.

Franco nel frattempo ebbe una serie di incarichi nella Comit. Mi pare che il primo incarico fosse a Udine, poi a Torino, poi in Marocco. Dopodiché tornò e cominciò la sua ascesa e diventò Direttore centrale della Banca Commerciale. Erano in due, se non ricordo male. Uno era Bombieri che dirigeva il settore estero e l'altro era lui che dirigeva quello dei crediti interni.

Mattioli dopo le 7,00 del pomeriggio apriva il suo Studio e faceva salotto. Non credo che debba descrivere chi fosse Raffaele Mattioli; certo fu un personaggio assai singolare, a cominciare dal linguaggio che era molto spregiudicato. Una fortuna della mia vita fu che diventai amico di Mattioli. Ero molto giovane all'epoca, ma siccome ero stato licenziato dalla Banca del Lavoro perché avevo scritto degli articoli che non piacevano alla Federconsorzi, che era il maggior depositante, la Banca mi licenziò; per questo divenni amico di Mattioli. Sapendo che ero stato licenziato dalla Banca del Lavoro mi chiamò e mi disse "Se tu vuoi", disse, "io ti dò lo

stesso posto che avevi lì con la stessa anzianità, così imparerai a distinguere i bancari dai banchieri”.

Mattioli teneva salotto, riceveva gli amici e ammetteva quelli della Banca, se si volevano trattenere, se non avevano altri impegni: Bombieri e Cingano. Bombieri però non praticava questo giro; si occupava solo della banca. Franco invece faceva parte integrante del salotto. Un altro pilastro era Adolfo Tino. Perché Adolfo Tino, grande amico di Mattioli, teneva i contatti tra lui e Cuccia. Contatti che non erano molto buoni, perché Mattioli era quello che aveva avuto l'idea della fondazione di un istituto bancario a medio e lungo termine ed in più era il capo della Banca Commerciale, che insieme al Credito Italiano e al Banco di Roma, collocava le obbligazioni con le quali Mediobanca si finanziava. Quindi Mattioli riteneva che Cuccia fosse, non dico un suo dipendente, ma certamente un suo collaboratore. Mentre Cuccia, appena nominato si ritenne un potere alla pari di Mattioli. E poi c'erano tutti quelli che, passando da Milano, dove non risiedevano, venivano al salotto di Mattioli ed erano Bruno Visentini, Ugo La Malfa, i principali, e tanti altri.

Aggiungo ancora un paio di cose. Quando Paggi morì ci fu un funerale ebraico, la bara fu portata all'ingresso dei cancelli del cimitero ebraico, che stava dentro il Monumentale, a spalla dai quattro amici, due dei quali, quelli di testa, eravamo Franco ed io. Io mi ricordo che piangevamo in questo trasporto di un vecchio amico.

L'altro ricordo è che ad un certo punto io decisi di tornare a Roma perché Arrigo Benedetti aveva lasciato L'Europeo e voleva fare un giornale a Roma ed io, che collaboravo all'Europeo e al Mondo, sarei stato il suo compagno. Infatti, poi facemmo L'Espresso⁵. Andai a salutare Mattioli dicendo:

⁵ La società editrice de *L'Espresso* fu costituita a Roma nel 1955 con principale azionista Adriano Olivetti. Nel 1956 Carlo Caracciolo diviene azionista di maggioranza ed entrano anche Arrigo

“io me ne vado. Capiterò ancora a Milano. La verrò a trovare, ma ora vado via”. E gli spiegai il perché e lui mi disse: “Quanto ci metterete per fare un giornale nuovo?” “Ci vorrà un anno dovremo trovare un finanziatore”. Mattioli: “Ma tu hai beni di fortuna?”. Io: “No, non ho beni di fortuna”. Lui: “e come campi?”. “Mah”, dico, “Visentini mi ha detto che mi darà delle pratiche di consulenza per operazioni sull'estero, e questo mi aiuterà un po' e poi stringerò la cinta .” Mattioli disse: “Io vorrei che una volta alla settimana mi scrivessi da Roma una lettera”. “Ah” dico: “per dire che?” Mattioli: “Racconti chi hai visto, che cosa dicono, perché tu sarai nel giro del Mondo, quindi quelli vedono gente di cultura, i politici tu mi fai il resoconto della settimana. Come ti pare?” “Mi pare interessante”. Lui: “150 va bene?”. Io: “150, che cosa vuol dire, non capisco”. Lui: “150.000”. Io: “Ma questo non è un lavoro. Lei mi chiede di scriverle un rapportino settimanale di quello che vedo ... e io lo faccio con grande gioia!”. Mattioli: “No Lo fai, ma è un lavoro, quindi io ti dò 150.000 lire al mese forse ti servono”. Io dissi: “Non posso accettare una cosa simile!”. Allora lui si arrabiò e battendo un pugno sul tavolo, disse: “Questa banca era fallita quando io ho incominciato a dirigerla e l'ho riportata ad essere la prima banca italiana; allora, se voglio mantenere un figlio agli studi, ho diritto di farlo e tu non hai diritto di opposti”. Ricorderò sempre questa scena che ancora mi commuove.

Però telefonai a Franco e gli dissi: “Ti debbo informare di una cosa che da un lato mi fa piacere, dall'altro mi turba” e gli raccontai tutta la scena. E lui rispose: “Di Mattioli ti puoi fidare, non spenderà mai nemmeno una sillaba per influenzare questo giornale che spero facciate al più presto; quindi, ti consiglio di accettare”. Ed io dopo questa sua risposta accettai. Grazie d'avermi ascoltato.

Benedetti ed Eugenio Scalfari. Benedetti fu il primo direttore, dal 1955 al 1963; gli subentrò Scalfari che guidò il settimanale fino al 1968, anno della sua elezione a deputato. Nel 1976 venne fondata La Repubblica che Scalfari diresse fino al 1996.

Giorgio La Malfa

“Il banchiere privato inglese - scrive Walter Bagehot nel suo celebre *Lombard Street* - doveva riunire in sé e spesso riuniva, una certa qualità di saggezza finanziaria e una raffinata cultura che raramente poteva riscontrarsi in altri ambiti della società”⁶. Ho sempre pensato che questa descrizione di Bagehot del *Private London Banker* si attagliasse perfettamente a Franco Cingano e che fosse il ritratto di un uomo di grande valore, sia in banca che fuori, di un amico che è tuttora vivo e presente nei nostri pensieri e nei nostri ricordi. Io ho conosciuto Franco Cingano intorno alla metà degli anni '60 dopo il mio rientro dagli Stati Uniti. Da allora si stabilì fra noi una notevole consuetudine di rapporti, rafforzatasi ulteriormente negli anni '90 quando egli fu anche presidente dell'Istituto Ugo La Malfa.

Delle sue qualità di uomo di banca e insieme di uomo di cultura hanno già parlato la signora Visentini, Eugenio Scalfari e Ferruccio de Bortoli. Nell'associarmi alle loro parole, vorrei ricostruire un episodio specifico: il passaggio di Cingano dalla Comit, di cui era stato Amministratore Delegato dal 1967 al 1987 e Presidente dall'87 all'88, a Mediobanca, di cui assunse la Presidenza nell'aprile del 1988 e dove rimase fino alla sua scomparsa avvenuta il 10 maggio del 2003. Fu una vicenda difficile per Cingano, collegata con il violento scontro che si svolse intorno alla privatizzazione di Mediobanca, che vale la pena di ricostruire nei suoi momenti essenziali.

Alla morte di Adolfo Tino, avvenuta nel dicembre 1977, alla presidenza di Mediobanca venne chiamato Innocenzo Monti, ex Amministratore Delegato della Comit. Ma due anni dopo, nell'ottobre del 1979, l'Iri designò per questa posizione

⁶ W. Bagehot, *Lombard Street*, Londra 1873, cap. X.

Fausto Calabria, il suo direttore finanziario. La nomina di Calabria fu il primo segnale di un'attenzione, per così dire, 'politica' su via Filodrammatici.

Il secondo segnale venne nell'autunno del 1982 quando Enrico Cuccia compiva 75 anni. In quella occasione, l'Iri ne pretese il pensionamento per raggiunti limiti di età. Lo statuto di Mediobanca prevedeva che il Direttore Generale fosse anche Amministratore Delegato qualora avesse fatto parte del Consiglio di Amministrazione. Cuccia dovette lasciare la Direzione generale e di conseguenza anche la carica di Amministratore Delegato. Egli godeva, tuttavia, di un tale consolidato prestigio da poter guidare la sua successione che avvenne con la nomina di Silvio Salteri a Direttore generale, mentre egli stesso rimase in Consiglio di Amministrazione, su designazione delle Bin, con una delega per gli affari speciali.

Pochi mesi dopo, nel dicembre del 1982, Romano Prodi divenne Presidente dell'Iri. Era una nomina caldeggiata fortemente da Beniamino Andreatta, del quale era nota la tesi che la Democrazia Cristiana era stata per troppo tempo esclusa dal controllo di una serie di enti finanziari e di banche e che essa aveva pieno titolo politico ad occupare quelle posizioni. Andreatta aveva, inoltre, un *animus* particolare nei confronti di Mediobanca, la cui "aristocratica solitudine – scrisse nel 1984 – ha finito per trasformarsi in un monopolio, che come tutti i monopoli non poteva non palesarsi dannoso."⁷ Era il terzo segnale di tempesta – il più chiaro.

Cuccia e Tino avevano ragionato a lungo e da molto tempo sui rischi della *mainmise* – così ambedue la chiamavano – della politica su Mediobanca. E io penso che sull'obiettivo di

⁷ B. Andreatta, *Le poche cose da fare*, in F. Grassini (a cura di), *Le banche e il capitale di rischio: speranze o illusioni?*, Bologna 1984.

privatizzare Mediobanca essi avessero convenuto da tempo e aspettassero solo l'occasione propizia.

Nel corso del 1982 venne discusso in seno a Mediobanca un primo progetto volto a ridurre il peso dell'azionariato delle tre bin nel capitale di Mediobanca. Esso prevedeva un aumento della partecipazione dei privati al capitale e la nomina a Presidente della Banca di un esponente designato dagli azionisti privati. Il nome al quale Cuccia pensava era quello dell'avv. Agnelli. Di quel progetto venne informato Cingano, allora Amministratore Delegato della Comit e, credo, l'ing. Pirelli, anche se poi non se ne fece nulla. Cingano, del resto, venne sempre tenuto al corrente sull'evolversi della questione. Cuccia conosceva le opinioni di fondo di Cingano su questo argomento; sapeva che egli era favorevole al progetto di privatizzazione dell'Istituto, anche perché la Comit aveva già sperimentato, nel 1972, con il brutale accantonamento di Raffaele Mattioli e la nomina alla Presidenza della banca di Gaetano Stammati, la *mainmise* della politica sulle banche.

Il passo successivo, quello che diede inizio alla vera e propria battaglia per la privatizzazione di Mediobanca, venne fatto da Cuccia nella primavera del 1984. In un colloquio, avvenuto il 24 maggio di quell'anno, Cuccia prospettò al Presidente dell'IRI, Prodi, l'idea di un diverso assetto azionario di Mediobanca. Qualche settimana dopo quel primo colloquio, il progetto venne esposto per iscritto in una lettera al direttore finanziario dell'Iri, Rastelli, del 30 luglio dello stesso anno. In quella lettera Cuccia ricordava, con un evidente riferimento polemico alla nomina alla Presidenza di Fausto Calabria, che nel 1946, all'atto della costituzione di Mediobanca, l'allora presidente dell'Iri, Giuseppe Paratore, aveva stabilito che l'Istituto avrebbe riservato per sé soltanto la nomina di un sindaco (che all'inizio fu Mario Ferrari Aggradi), lasciando alle Bin la responsabilità della scelta e della nomina dei Consiglieri. Il

progetto di Cuccia sottolineava la necessità di una proiezione internazionale di Mediobanca e, a tal fine, prevedeva la formazione di un sindacato azionario di blocco che disponesse del 50,01% delle azioni composto in pari misura dalle Bin e da un gruppo di azionisti privati con una banca d'affari straniera (la Lazard) in posizione preminente ed altre banche straniere, come la Berliner, presenti nella compagine e nel sindacato azionario. Le Bin avrebbero dovuto conservare fuori del patto il restante 15 circa per cento di azioni da loro detenute. Fra gli amministratori delle Bin, Franco Cingano fu quello che sostenne con maggiore convinzione fin dall'inizio il progetto di cui era stato messo a parte il Presidente dell'IRI.

Secondo il costume di Enrico Cuccia, del progetto di privatizzazione e dell'avvio di colloqui con la Presidenza dell'Iri, non fu data alcuna notizia all'esterno. Ma la notizia di un progetto di privatizzazione di Mediobanca venne alla luce nel novembre di quell'anno attraverso due articoli di Cesare Merzagora su *Repubblica*, nei quali si parlava di una "privatizzazione di cartapesta"⁸ e di un "sacrificio di Origene"⁹ che si sarebbe voluto imporre alle Bin. Merzagora aggiungeva che gli risultava che Prodi fosse contrario, con ciò rivelando di fatto la fonte delle sue informazioni.

Gli articoli scatenarono una violenta *bagarre* parlamentare: furono convocati in Parlamento i ministri del Tesoro e delle Partecipazioni Statali e il Presidente dell'Iri. In quella circostanza Prodi fu relativamente prudente, dicendosi favorevole all'idea dell'internazionalizzazione di Mediobanca, ma lasciando comprendere di avere dubbi sul progetto specifico che gli era stato esposto. Il compito di esprimere la assoluta contrarietà del Governo (e della DC) fu affidato al ministro delle Partecipazioni Statali, Darida. Prodi spiegò, con un riferimento palese a Enrico Cuccia, che

⁸ C. Merzagora, "Fondi neri nascosti sotto il letto", *la Repubblica* 16 novembre 1984.

⁹ C. Merzagora, "E adesso Cuccia sogna Mediobanca bicolore...", *la Repubblica* 24 novembre 1984.

egli non condivideva l'idea che le azioni si dovessero pesare e non contare (in realtà, credo che questa frase, che generalmente viene attribuita a Cuccia, appartenesse invece al lessico di Donato Menichella).

L'opposizione alla privatizzazione fu ulteriormente rafforzata quando, poche settimane dopo, il 15 gennaio del 1985, il ministro del Lavoro, De Michelis, rivelò, in modo apparentemente casuale, in un'intervista al *Manifesto*, l'esistenza di un Patto di sindacato in vigore dal '46 - egli disse, sbagliando - in base al quale alcuni azionisti privati che detenevano poco più del 5% delle azioni disponevano di un potere di veto sulle nomine del vertice dell'Istituto. Non si sa da chi De Michelis avesse saputo del Patto; Prodi dichiarò di non conoscerne l'esistenza, in quanto - disse polemicamente - le Bin non gliene avevano mai parlato. Il ministro Darida pretese dalle Bin il testo del patto (che risale al 1956 con una revisione nel 1958 quando erano entrate le banche estere ed era stata loro data la garanzia che le banche pubbliche non avrebbero potuto imporre nomine politiche al vertice della Banca) e lo rese pubblico.

A seguito di tutte queste polemiche, per qualche mese il progetto rimase *en vieillesse* (altra espressione cara a Cuccia). A metà anno, Cuccia propose a Prodi una nuova versione del progetto originario, non molto diversa dalla prima. Il Presidente dell'Iri respinse seccamente anche questa nuova ipotesi. Darida aveva fatto presente che in ogni caso dovessero essere le Bin a prospettare all'Iri delle modifiche azionarie per Mediobanca e quindi le Bin, a partire da questo momento, vennero direttamente coinvolte nel problema, come anche gli azionisti privati, rappresentati dall'Ingegnere Pirelli.

Qui cominciano i problemi per Cingano. Il Credito si esprime favorevolmente al piano con Rondelli, il Banco di Roma con Ceccatelli, ovviamente, si dichiara contro, mentre in Comit i

due amministratori delegati si dividono: Cingano è a favore, mentre Braggiotti è allineato alle posizioni risolutamente negative del Presidente dell'Iri.

A questo punto Prodi decide che è venuto il momento di regolare definitivamente i conti con Cuccia il cui mandato di Consigliere di Amministrazione di Mediobanca, come quello di altri amministratori, scade nell'ottobre '85. Chiede alle Bin di non designare più Cuccia nel Consiglio. Lo scontro con i privati è durissimo. Alla fine salta, per la prima ed unica volta, l'assemblea di Mediobanca in prima convocazione, mentre si cerca invano una soluzione. Prodi insiste nella richiesta di esclusione di Cuccia dal Consiglio. Alla fine, le Bin si devono piegare, anche perché il ministro delle partecipazioni statali invoca una regola sui limiti di età per i Consiglieri di Amministrazione designati dall'Istituto. Ma quando si svolge l'Assemblea, il Presidente dell'Iri scopre che nella lista dei consiglieri designati dai privati è scomparso il nome di Jean Guyot, che rappresentava Lazard, ed al suo posto entra proprio Enrico Cuccia.

La battaglia su Mediobanca è in pieno corso. Alla Camera Prodi dichiara che le Bin non dovranno scendere sotto il 50% e che comunque, poco sopra o poco sotto il 50%, esse dovranno esercitare la piena potestà di comando su Mediobanca che discende da questo loro possesso azionario.

A metà dell'86 riparte la paziente offensiva di Cuccia. Un'ulteriore versione del progetto di privatizzazione viene sottoposta da Leopoldo Pirelli, a nome degli azionisti privati, alle Bin, in tal modo obbedendo alla richiesta procedurale di Darida. Secondo questo progetto le Bin dovrebbero scendere al 45%, cioè ben al di sotto del 50% di cui aveva parlato Prodi, mentre i privati dovrebbero salire al 12%. Su questo progetto, le Bin esprimono il loro assenso, ivi compreso il Banco di Roma. Anche il Comitato esecutivo dell'Iri è favorevole e mette Prodi in minoranza. Ma questi non

demorde. In una audizione alla Camera del 13 dicembre '86 dichiara che "leggermente al di sopra o leggermente al di sotto del 50% al gruppo Iri deve essere attribuita la sostanziale responsabilità della gestione di Mediobanca." Il 23 dicembre le Bin informano Pirelli di non essere in grado di addivenire agli accordi sui quali esse avevano espresso il proprio parere favorevole.

Prodi è determinato a imporre il suo corso. Il 13 gennaio del 1987 convoca Franco Cingano e gli impone le dimissioni da Amministratore delegato della Comit, nonostante il modo impeccabile nel quale egli ha guidato la banca per venti anni. Al posto di Cingano va Sergio Siglienti che garantisce, come Braggiotti, una posizione conforme a quella del presidente dell'Iri. Quando, nel 1994, anche la Comit sarà privatizzata, Siglienti perderà la Presidenza della Comit. Molti, fra cui lo stesso Siglienti, si dissero sorpresi per quella "inspiegabile" esclusione: penso che ciò che era avvenuto nel gennaio del 1987 chiarisca le ragioni di quel successivo episodio.

Per il Presidente dell'Iri, il cambiamento al vertice della Comit doveva seppellire l'idea della privatizzazione di Mediobanca. Ma non fu così. Cuccia, d'accordo con il Presidente della Repubblica, Cossiga, aveva in serbo un'ulteriore mossa: la nomina di Antonio Maccanico alla presidenza di Mediobanca. Questo ha luogo nell'87. La nomina di Maccanico muta il clima politico attorno al progetto. Maccanico ha un rapporto eccellente con la DC di De Mita e dunque controbilancia, nella corrente di Base e nella DC, il peso di Andreatta e di Prodi; il Pci è attento alle posizioni espresse da Maccanico, così i socialisti. Maccanico, peraltro, non si accontenta di influire sul quadro politico esterno: riesce finanche a favorire una ripresa di rapporti personali fra Cuccia e Prodi. Nel luglio '87, una colazione a Mediobanca sancisce il nuovo clima. Cito da una lettera di Cuccia scritta a Prodi all'indomani di quell'incontro: "nel nostro incontro - scrive Cuccia - "abbiamo tirato via la

zizzania ed è prossimo il tempo della mietitura.” Prodi risponde, a sua volta, parlando di un piacevolissimo incontro e “di incrostazioni da tirar via.” Quando la storia si conclude, a fine '87, le Bin scendono ben al di sotto del 50%; si forma un sindacato paritetico fra le Bin da un lato e due gruppi di privati – le banche e gli industriali – dall'altro. Proprio alla fine della trattativa si decide che i privati debbano acquistare non il 20%, ma il 25% di Mediobanca, mentre le Bin dovranno scendere a questo livello. Raccogliere in gran fretta dai privati quell'ulteriore 5% non dovette essere semplice. Credo che Giancarlo Cerutti, che è qui presente e che fu uno del gruppo di azionisti privati, potrebbe raccontare qualche aspetto interessante di quella storia che confermò, una volta di più, l'autorevolezza – e l'autorità – di Enrico Cuccia. Ma non è questo il tema di oggi.

Il nuovo patto di sindacato prevede che le nomine siano decise in comune fra le Bin e i privati. Esse sono dunque sottratte alla *mainmise* del potere politico. Cuccia ha vinto, ma rimane da sanare la ferita inferta a Franco Cingano che aveva pagato personalmente per il sostegno che aveva dato fin dal 1982 al progetto di privatizzazione di Mediobanca.

L'occasione venne pochi mesi dopo, nel 1988, e mi fa piacere di avere avuto una parte, inizialmente inconsapevole, in questa vicenda. Nell'aprile del 1988 vi fu una crisi di Governo. Il Governo Gorla dovette dare le dimissioni e, subito dopo, Ciriaco De Mita, segretario della DC, ricevette, dal Presidente della Repubblica, l'incarico di formare il nuovo Governo. Al momento della formazione del Governo, io, eletto da pochi mesi alla segreteria del PRI, succedendo a Giovanni Spadolini divenuto Presidente del Senato, mi trovai alle prese con la designazione dei Ministri repubblicani. Nel Governo Gorla, Spadolini, allora segretario, aveva designato Adolfo Battaglia, Oscar Mammì e Aristide Gunnella, il potente e discusso capo dei repubblicani siciliani. Volevo dare un segnale di novità: premeva, tra

l'altro, duramente in questo senso l'allora direttore di un giornale molto importante, che è qui con noi. Ovviamente, mi riferisco a Eugenio Scalfari e la Repubblica.

Avevo avuto un'idea che non sapevo se realizzabile. Andai a trovare Cuccia e gli dissi che era mia intenzione togliere Gunnella dal Governo, ma, per farlo senza suscitare troppe reazioni nel partito, dove Gunnella godeva di un certo seguito, avevo bisogno di proporre un nome molto forte. Avevo pensato a Maccanico e ne avevo parlato riservatissimamente con De Mita che era entusiasta dell'idea. Chiesi a Cuccia se un mio passo su Maccanico avrebbe creato problemi a Mediobanca.

Cuccia non mi rispose direttamente. Mi disse di sentire Maccanico e che avremmo potuto riparlare del problema se Maccanico fosse stato d'accordo. Maccanico, a sua volta, mi disse che egli era disponibile, ma a condizione che Cuccia fosse d'accordo. Tornammo da Cuccia che diede il via alla mia proposta. Poi, presomi da parte in privato, mi disse che era lieto di questa circostanza perché una persona per bene – si riferiva a Franco Cingano – aveva ricevuto un torto grave per difendere Mediobanca e questa nuova circostanza consentiva di dargli il riconoscimento che meritava. Mi fa piacere di avere avuto una parte in questa vicenda.

Mi fermo qui, ma voglio aggiungere una seconda citazione, accanto a quella tratta da *Lombard Street* che ho fatto all'inizio. Essa è tratta da un libro di Ricardo Franco Levi su Romano Prodi. Levi, di cui peraltro è nota l'amicizia con Prodi, commentando le dimissioni di Cingano afferma: "Cade la prima testa: quella prestigiosissima, di Francesco Cingano, l'erede migliore all'interno dell'Istituto di piazza della Scala della tradizione mattioliana che voleva la cultura come inseparabile compagna di viaggio della competenza

finanziaria, ma irrimediabilmente considerato dall'Iri troppo arrendevole nei confronti di Mediobanca e dei privati.”¹⁰

Credo che si tratti di un riconoscimento particolarmente significativo, proprio per la posizione dell'autore del libro e il suo legame con Romano Prodi. Voglio solo precisare che Franco non era affatto arrendevole. Il tratto di cortesia e di disponibilità al dialogo che così profondamente lo caratterizzava rivestiva per così dire la chiarezza di convinzioni, la linearità dei comportamenti e la fermezza nel difendere le proprie idee. Sono proprio queste caratteristiche: la chiarezza delle posizioni ed il garbo con il quale le esprimeva e le difendeva a farci tuttora sentire la mancanza di un uomo come Franco Cingano.

¹⁰ R. F. Levi, *Il Professore*, Milano 1996.