

# Enrico Cuccia ricorda la fondazione di Mediobanca

**Publicato in *Ricordo di Raffaele Mattioli*, Casa Editrice Le Lettere, Firenze 1987**

L'invito a ricordare in questa riunione Raffaele Mattioli mi è pervenuto da sua figlia; e anche se sono stato sempre contrario ad accogliere inviti del genere, il vivo e riconoscente affetto che mi lega alla memoria di Mattioli e la persona che me lo ha rivolto hanno reso impossibile un mio rifiuto.

Il mio incontro con Mattioli risale agli anni trenta; si tratta, perciò, di un'amicizia durata un quarantennio. Ma non di questo intendo parlare, che sarebbe un parlare non di lui, ma dei miei rapporti con lui, di scarso o nessun interesse. Penso, invece, che un qualche interesse possa presentare il ricordo di quanto egli fece per dar vita a Mediobanca, anche se non mi nascondo che l'argomento può avere una certa attrattiva soltanto per taluni "addetti ai lavori".

L'idea di Mediobanca ha una data di nascita o, forse, sarebbe meglio dire, di concepimento: qualche giorno dopo il ferragosto del 1944, nell'Ufficio di Rappresentanza della Comit a Roma, in piazza Santi Apostoli, Mattioli ed io parlammo per la prima volta della nuova creatura. Il nome che Mattioli suggerì fu "Unionbanca" in quanto sin dal primo momento l'iniziativa non fu vista da lui come un affare controllato dalla sola Comit, ma come un'impresa a cui avrebbero dovuto partecipare le tre Banche di Interesse Nazionale, cinque Banche di diritto pubblico, la Banca d'America e d'Italia, il Banco di Santo Spirito, le Assicurazioni Generali, la RAS, l'INA e, infine, la Bastogi: quattordici soci, che avrebbero dovuto sottoscrivere tutti insieme un capitale di 1.250 milioni, con due quote di 250 milioni ciascuna, sottoscritte dalla Comit e dal Credito ed una di 150 milioni dal Banco di Roma, in modo da assicurare complessivamente alle B.I.N. la maggioranza nel capitale del nuovo Ente.

Nell'agosto 1944 l'Italia era ancora divisa in due e non era possibile raccogliere il parere del vertice operativo del Credito Italiano, la cui adesione era ritenuta determinante per un serio avvio della proposta. Nell'inverno del 1944-45 ebbe luogo la cosiddetta "missione Mattioli-Quintieri" a Washington ed il lavoro, diciamo, di progettazione e di sviluppo rimase "en veilleuse" sino alla primavera successiva, quando, dopo la Liberazione, fui incaricato da Mattioli di prendere contatto a Milano con il "Signor Brughera", Amministratore Delegato del Credito Italiano. La risposta fu di piena adesione, con qualche riserva sulla rosa dei "prospective partners".

A questo punto dovremmo soffermarci sulla "ratio" della impresa in un mercato sconvolto dalla guerra e carico dei gravi problemi finanziari legati alla "ricostruzione". Mi limiterò a ricordare il convincimento di Mattioli che la "ricostruzione" avrebbe consentito alle imprese, messe più speditamente in grado di riprendere la produzione, di generare un "cash-flow" sufficiente ad ammortizzare in tempi relativamente rapidi i nuovi investimenti; ne sarebbe conseguito - come di fatto poi avvenne - che la struttura dei finanziamenti a medio termine sarebbe risultata assimilabile, anche dal punto di vista dell'istruttoria e delle garanzie, piuttosto alle operazioni a breve termine che non a quelle ipotecarie a lungo termine. Ma che cosa si doveva intendere per "medio termine"? In un primo tempo Mattioli propose una durata massima di tre anni, sia per le operazioni di finanziamento che per quelle di raccolta; successivamente, estese fino a quattro anni il vincolo della raccolta; nell'edizione definitiva del primo Statuto di Mediobanca, la scadenza massima venne

fissata in cinque anni - o, per essere precisi, in sessanta mesi - sia per le operazioni attive, che per quelle passive.

L'adesione di Brughera ebbe una qualche importanza di fronte a due risposte negative, quelle del Banco di Roma e del Banco di Napoli. Mattioli decise allora di portare avanti il suo progetto in "partnership" con il solo Credito Italiano. Ma il progetto stentava a decollare. Mattioli aveva affermato, in una prima "presentazione" del progetto all'IRI: "Occorre evitare che la congiuntura attuale e dell'immediato dopoguerra riporti fatalmente le banche di credito ordinario a trasformarsi in banche d'affari". Mattioli e Brughera avevano raggiunto posizioni di responsabilità alla Comit e al Credito, quando queste due banche operavano ancora come "banche miste"; e quel richiamo alle "banche d'affari", anzichè convincere sulla necessità di evitare, attraverso la costituzione di "Unionbanca" il ripetersi, presso le banche ordinarie, di un'amara esperienza del passato, aveva fatto sorgere il sospetto che della "Unionbanca" i promotori volessero fare uno strumento di cui avvalersi per ritornare, indirettamente, agli antichi amori.

Ricordo, incidentalmente, che proprio nel periodo di avvio del lavoro di Mediobanca, Menichella mi accolse un giorno con uno scherzoso "arrivano i Longobardi". Di fronte al mio stupore per quello strano saluto, mi spiegò che si trattava di un'esclamazione abituale del Governatore Bonaldo Stringher quando gli annunciavano la visita di Joel o di Toeplitz: palesamente Menichella collegava Mediobanca con un mondo bancario al quale la crisi del 1929-34 aveva imposto una salutare riforma.

Nel clima non favorevole all'iniziativa, Mattioli riprese il discorso con il Governatore Einaudi, in una lettera del 27 agosto 1945, insistendo sul suo punto di vista che le banche di credito ordinario, con i propri quadri specializzati ormai nel credito di esercizio, avrebbero operato saggiamente evitando di organizzare ciascuna per proprio conto una sezione per il credito a medio termine ed affidando invece ad un ente giuridicamente distinto la gestione di questo tipo di operazioni; e, aggiungeva Mattioli: "Mi sono consultato con il Credito Italiano, nella persona dei suoi A.D., e la nostra comune decisione (ed è questo il motivo per cui la presente è firmata dal signor Brughera e da me), propende per una soluzione del tipo prospettato dalla seconda alternativa" e, cioè, per la "Unionbanca".

Mattioli ritornò sull'argomento con una lettera ad Einaudi dell'8 settembre 1945. Seguì un incontro presso la Banca d'Italia e il 15 settembre Comit inoltrò una domanda ufficiale alla Banca d'Italia per la costituzione della "Unionbanca". In questa domanda è detto: "Il Governatore della Banca d'Italia, dopo diffusa ed animata discussione della proposta, ci ha autorizzati a riferirci agli affidamenti di massima da lui datoci per l'accoglimento di una domanda tendente alla costituzione di un organismo da parte della nostra banca formalmente distinto da analogo organismo che il Credito Italiano creerebbe per suo conto. Ma noi ci permettiamo di insistere sulla nostra richiesta".

Analogo domanda nello stesso senso - seppure in termini più succinti - venne avanzata alla Banca d'Italia dal Credito Italiano in data 19 settembre 1945.

Ma di fronte agli ostacoli che il progetto continuava ad incontrare, specialmente presso la Banca Centrale (il Commissario dell'IRI Piccardi era favorevole all'iniziativa), Mattioli pensò che la partecipazione di un gruppo finanziario estero alla "Unionbanca" avrebbe potuto rappresentare un importante incentivo a concedere le necessarie autorizzazioni; e, a questo fine, ottenne che Felix Somary, partner della Blankart et Cie di Zurigo, gli indirizzasse una lettera in data 24 ottobre 1945 in cui dichiarava la sua disponibilità a partecipare alla costituzione di un organismo bancario italiano, con un apporto di mezzo miliardo di lire - si trattava di utilizzare "Lire interne" di proprietà estera - e di concedere allo stesso organismo crediti in franchi svizzeri di durata quinquennale per

un importo sino a 50 milioni di franchi svizzeri (al cambio di allora, si trattava di circa 1.250 milioni di lire).

Tale credito avrebbe potuto essere elevato anche a cifre superiori, in base all'esperienza delle prime operazioni, ed il Somary si proponeva di "chiamare a far parte della organizzazione anche enti di altri paesi". Il 27 ottobre, Mattioli scrisse ad Einaudi per comunicargli il testo della lettera del Somary, senza però fornire il nome del suo corrispondente, ma limitandosi a dire che si trattava di un "amico svizzero" personalità di primo piano nella vita economica e finanziaria del suo paese e di "standing" internazionale, e concludeva: "Di fronte a questa offerta, mi sembra che le considerazioni di opportunità che inducono Lei ad apprezzare la cosa in un senso ed il Commissario dell'IRI in un altro, debbono cadere".

La lettera di Somary ottenne l'esito voluto, riuscendo a vincere la riluttanza del Governatore Einaudi; ma si volle allora che l'iniziativa fosse assunta da tutte e tre le Banche di Interesse Nazionale, provvedendo le autorità a convincere il Banco di Roma a rivedere la propria posizione negativa.

Alla nuova banca avrebbe dovuto partecipare anche il gruppo estero sino al 50% del capitale; ma al momento buono, il Somary cominciò a tergiversare. Nelle trattative con il Somary, Mattioli si era appoggiato a Schaefer, direttore generale della Unione di Banca Svizzera; e, di fronte all'atteggiamento molto tiepido del Somary, Mattioli esaminò l'eventualità che mentre la casa Blankart avrebbe assunto la partecipazione in lire nella "Unionbanca", il credito quinquennale in franchi svizzeri sarebbe stato concluso con l'U.B.S. Ma il negoziato con il Somary approdò soltanto a dichiarazioni piuttosto vaghe e dilatorie, ed anche quelle con lo Schaefer rimasero in sospenso.

In data 7 novembre 1945 la Direzione Generale del Tesoro comunicò l'accordo a che la Comit, il Credito ed il Banco di Roma partecipassero alla costituzione della "Unionbanca", autorizzando in pari tempo la partecipazione "anche di gruppi stranieri che dispongano di fondi in lire in Italia, per una quota che non superi la metà del capitale sociale. Detto capitale non sarà inferiore ad un miliardo di lire".

Nel frattempo, era stata apportata al testo dello Statuto della nuova banca una importante modifica, che troviamo di pugno di Mattioli; mentre nella prima stesura dello statuto, non si parlava, tra le operazioni attive, di acquisizione di azioni, in una successiva bozza era stato aggiunto all'oggetto sociale: "acquistare e vendere titoli azionari", e Mattioli aveva precisato che in queste operazioni "la società non può investire complessivamente un importo superiore ad un terzo del proprio capitale sociale e delle riserve, e non più del 10% di detto capitale e riserve in titoli emessi da ogni singola società". Si noti che Mattioli non aveva ritenuto di suggerire alcun limite calcolato sul capitale della società di cui si compravano le azioni. Questa lacuna venne colmata negli anni successivi. Sempre nell'ottica di evitare che la "Unionbanca" potesse diventare uno strumento delle B.I.N. per rientrare indirettamente nel campo delle banche di investimento, fu richiesto, a costituzione avvenuta, che Mediobanca includesse nel proprio statuto l'inibizione a ricevere depositi di aziende di credito. Ricorrendo alla motivazione che non si poteva escludere che gruppi bancari esteri depositassero fondi presso Mediobanca, l'ostacolo venne aggirato facendo deliberare dal Consiglio l'inibizione di raccogliere fondi di pertinenza di aziende di credito italiane.

Messe a posto tutte le formalità burocratiche, l'affare avrebbe dovuto essere varato con il nuovo nome di "Mediobanca", scelto qualche giorno prima della sua costituzione, fissata per il 28 o 29 marzo 1946. Ma all'ultimo momento si ebbe un'improvvisa opposizione del Ministro Corbino, che richiedeva "ulteriori modificazioni". Menichella, convinto che l'operazione avrebbe finito con l'essere varata, sconsigliò di dare ugualmente corso alla costituzione tenendo in non cale il veto del

Ministro, come Mattioli avrebbe voluto fare; difatti l'opposizione si risolse in pochi giorni e la costituzione ebbe luogo il 10 aprile 1946, con due quote del 35% assunte da Comit e da Credit ed una del 30% sottoscritta dal Banco di Roma. L'intervento di un socio estero si ebbe soltanto dieci anni dopo, nel 1956, quando una presa di partecipazione del 10% nel capitale di Mediobanca da parte delle Banche Lazard e Lehman fu anche quella volta determinante per ottenere l'autorizzazione a collocare sul mercato un'importante "tranche" delle azioni Mediobanca, nonché la loro quotazione in borsa. Ma nell'aprile 1946 il timore che dietro Mediobanca si celassero chissà quali recondite aspirazioni di fare rinascere la "banca mista", portò ad una ridicola conclusione, che Mattioli accolse con divertita ironia: a Mattioli ed a Brughera non venne consentito di entrare a far parte del primo Consiglio di Amministrazione di Mediobanca. Si dovette attendere per farlo il 29 ottobre 1947 - oltre un anno e mezzo dalla costituzione dell'Istituto - quando l'Assemblea elevò da cinque a sette il numero degli Amministratori e chiamò Mattioli e Brughera a far parte del Consiglio.

Adolfo Tino scrisse le parole che, nella relazione di Mediobanca del 1973 commemoravano la scomparsa di Raffaele Mattioli e disse, tra l'altro, che "Mediobanca, dopo la "Sua" Comit, fu la creatura che egli predilesse". E' verissimo; ma era l'affetto verso una creatura il cui sviluppo aveva dimostrato quanto fosse lungimirante la determinazione di Mattioli nel vincere gli ostacoli e le diffidenze che si erano opposti per diciannove mesi alla sua nascita.