

Piero Barucci

Buonasera, noi diciamo buonasera dopo mezzogiorno, invece gli altri dicono buongiorno. Buonasera a tutti, grazie per la Vostra presenza e grazie più che altro a chi ha avuto l'idea di chiamarmi a parlare di Cuccia e più che altro di Mediobanca. E' probabile che si stia aprendo una fase nuova negli studi su Mediobanca e su Cuccia, un fase durante la quale vorrei dire si passa dalla notizia al giudizio storico. Ho qualche dubbio che questo accada perché vedo che in questi ultimi giorni, commentando o no del governo e vedendo emergere qualche personaggio nella scena economica italiana la stampa insiste a dire che questo è il Cuccia di Rimini o quest'altro è il Cuccia dell'Abruzzo. C'è questa endiadi che è una forma di retorica letteraria certamente rispettabile ho la sensazione che non ci aiuta a capire, a rompere la dura crosta dei problemi della storia economica del nostro Paese. Cuccia hanno anche una curiosa origine, l'ha già ricordato Sandro Gerbi, cioè sono tutti e due dei giornalisti e poi tutti e due sono vittime di questa legge, ditemi se si vuole oppure gradevole e sgradevole questa legge. Secondo la quale si passa da una ipotesi, da una indiscrezione che poi diventa ipotesi di lavoro, quindi un dato di fatto, infine una valutazione di merito, quindi un giudizio storico. Eppure il grande giornalista vede molto più lontano dell'economista. Il grande giornalista se è tale, coglie dei fatti che lui osserva la tendenza di fondo nel futuro che è dote rara nell'economista, è rara naturalmente nel giornalista che dovrebbe avere però questo compito. In fondo tutti noi abbiamo contribuito che abbiamo conosciuto Cuccia in quel processo di imbarbarimento conoscitivo per cui l'ipotesi comunque avanzata da qualcuno diventa alla fine un vero e proprio dato di fatto su cui costruire storia. Sotto questo riguardo io ho il timore che l'apertura dei cassetti nel 2017 incrementi questo imbarbarimento conoscitivo, per cui tutti si precipiteranno a vedere dentro questi cassetti ciò che c'è di curioso e non si daranno invece all'arte molto più difficile che è quella di fare storia di Mediobanca. In realtà la biografia di Cuccia è di ardua realizzazione non perché manchino i documenti, ne abbiamo a tonnellate di documenti, siamo in grado di capire anche per questi elementi che dava poc'anzi Coltorti perché quella operazione pur giusta, perché quella pur sbagliata, quella del clima che si respirava in quel momento, quella legislazione, il regime fiscale, l'invasione e la presenza di Banca d'Italia. La politica internazionale europea, conosciamo tutto, conosciamo. La verità è che per fare storia di Cuccia e di Mediobanca, bisogna veramente conoscere non soltanto le vicende interne di Mediobanca. Non soltanto l'operazione ed è già difficile conoscerle e lì davvero il documento inedito può essere utile per conoscere qual'era l'economia del tempo, quali erano i concorrenti del tempo, quali erano i concorrenti internazionali se si viveva in una economia con cambio fisso o no, qual'era la liberazione dei capitali. Questo è ciò che rende difficile una biografia di Mediobanca. Guardate vi faccio una elementare riflessione. Nel bene o nel male, qualunque giudizio si voglia dare su Cuccia e Mediobanca, questi sono una parte importante della storia del capitalismo che ci portiamo per 50 anni, per 50 anni e non per un giorno. Durante questi cinquant'anni i numeri ci aiutano a dirlo il sistema economico italiano cambia radicalmente la sua struttura Tutto cambia, tutto. Cambiano le alleanze internazionali, le regolamentazioni internazionali, cambia l'antitrust, cambia la politica monetaria, cambia tutto, tutto cambia e tutto questo si riverbera sull'attività di Mediobanca. Se tutto questo non diventa parte della biografia di Mediobanca e della biografia di Cuccia, facciamo soltanto una storia che coglie le vette delle montagne, ma non la struttura dorsale delle montagne che è quella che deve fare lo storico. Cuccia in altri termini deve essere spiegato e deve essere capito anche come parte di un tutto e il tutto è quello anche che si riverbera sulla attività di Cuccia. Se non si fa questo non si fa storia, si inseguono delle ipotesi che sono dovute a questo maledetto strumento che ormai è diventato internet per cui ogni qual volta si fa' un discorso su qualsiasi autore, si incrocia con qualcosa, si scaricano tutte le notizie possibili immaginabili e siamo convinti di fare storia, questa è l'anticamera della storia. Questo una volta si diceva da parte di grandi storici, nella fattispecie Romeo, questa è la storia vista dal buco della serratura. (Si diceva) Ora Mediobanca non ha segreti e voi direte ma tutti hanno segreti non ha segreti perché è un'azienda

ben gestita ben condotta di successo con un uomo che ebbe la non comune capacità di cogliere opportunità ed anche subordinato ai vincoli che gli erano propri del mondo in cui viveva. Certo sono rimasto molto colpito, anche questo non lo sapevo io, la proposta del '71 di Cuccia sul fondo chiuso. Beh io avendola studiata Mediobanca affondo sui numeri, indotto da un bellissimo libro di Piluso e mi ero accorto anche io che era nato un fondo chiuso dentro Mediobanca, non ci voleva tanto e come era nata E come era stato capace quest'uomo a costruire un fondo chiuso dentro Mediobanca. Però non c'è dubbio che questa è la vicenda di Cuccia, questa complessità di aspetti te lo fanno essere un protagonista dell'intera vita economica italiana e quindi come tale Cuccia non ha segreti, Mediobanca non ha segreti è già tanto capire quello che si sa, ci mancherebbe di sapere il piccolo particolare se l'ultima sera e ne sappiamo tante, chi ha avuto contatti con lui, per la privatizzazione di Mediobanca, Cuccia dovette pagare un piccolo prezzo, ma tutto questo non ci interessa in questa vicenda, anzi se noi insistiamo su questi aspetti noi sminuiamo Cuccia e Mediobancae qui dov'è il segreto. Cerchiamo di capire quello che già esiste ed è già tanto. A me pare ed in questo io mi differenzio un po' da Sandro Gerbi che conosce molte più cose di me. Quali erano i punti fermi e le idee di fondo su cui si fondava l'opera di Cuccia e di Mediobanca. Al primo posto io metterei la sua idea di National Bank. Non l'autonomia, l'autonomia deriva poi dalla concessione che ha di National Bank Cuccia credo che arriverà una bellissima lettera, uno scambio di lettere con EriK Rol del 1995. La National Bank che ha in mente Cuccia, la National Bank continentale che presta a lungo termine, che assiste le aziende, le aiuta a ristrutturare e che fa anche investimenti, questa è l'idea fissa che ha Cuccia. Forse nel promemoria del 1997 la cambia questa idea, probabilmente la cambia Si accorge che qualcosa non funziona. Ma questa idea gli è radicata in lui perché solo attraverso una adeguata patrimonializzazione della banca lui può svolgere tutti questi mestieri e poi investire adeguatamente negli uomini. Cuccia era una uomo terribilmente legato all'idea del bilancio in attivo, tutte le cose le guardava sotto questa luce, ma perché capiva che un bilancio in attivo gli permetteva l'autonomia rispetto agli azionisti, gli permetteva l'autonomia rispetto al governo, gli permetteva l'autonomia rispetto all'IRI e non c'è dubbio che l'autonomia è l'indipendenza ad un tratto coesistente a Cuccia. D'altra parte chi non ha le azioni proprie, ha una alternativa: o riesce a produrre utili tali per cui non ricorre al mercato degli azionisti oppure se non si arrende agli azionisti. E come raccontò una volta Cingano, non so se è stato pubblicato poi è in una occasione pubblica però, sembra che Mattioli gli dicesse che i grandi clienti sono la disperazione per i banchieri ma i clienti azionisti sono una sciagura e Cuccia aveva sempre in mente questo e questo spiega anche in fondo le piccole schermaglie che ha Cuccia con Mattioli Perché in fondo i due tendevano opportunamente a seconda dei punti di vista, in qualche maniera ad intervenire alla gestione di Mediobanca, avevano un' idea diversa di Mediobanca rispetto a quella che aveva Cuccia. Allora il segreto di Mediobanca è scritto nei suoi bilanci, nella capacità che ebbe Cuccia di garantire la vita dell'azienda in modo da non mettere mai in discussione la qualità dei suoi investimenti, ricordate cosa diceva sempre in proposito e la bontà delle sue partecipazioni, della sua capacità di assicurarsi una buona autopatrimonializzazione. La sua possibilità, questo va ricordato, di essere sempre disponibile alla chiamata del governo. Io posso dire che quello che ha fatto Cuccia per il Governo Amato e per il governo Ciampi è innarrabile non lo dirò mai io , non lo dirà mai nessuno di quelli che hanno preso parte a questi rapporti ma è innarrabile e senza spesa alcuna per il bilancio dello stato. Questo perché poteva farlo, poteva permetterselo di farlo, poteva dedicarsi per 15 giorni a preparare una memoria riservata per il governo o per il Ministro del tempo la faceva lui, anzi posso dire che la illustrazione di una legge che è rimasta nella storia della Repubblica Italiana in buona parte è dovuta a lui. Abbiamo studiato a lungo queste carte di Mediobanca, questo susseguirsi dei bilanci e devo dirvi che in questo ripetersi dei numeri ce ne sono soltanto una coerenza che lascia allibito, ma che c'è la traccia dell'uomo di genio che antivede questo sì il destino che servirà poi a ciò che non dà agli azionisti e ciò che manda alla patrimonializzazione e c'è in questo susseguirsi di numeri un'armonia Mattioli avrebbe detto una musica, delle grandi poesie che

mostra sì l'interesse per le aziende ed anche un interesse per il nostro Paese. Certo poi qualcuno dirà, è stato detto a cominciare da questa via, la partecipazione e la sistemazione anche delle aziende in crisi poi Cuccia si troverà a fare anche le scelte industriali e le scelte degli uomini e questo è un problema che certamente resta all'ordine del giorno come problema da spiegare. In altri termini vorrei dire che la logica di questo sistema che Cuccia ha in mente è una logica ineccepibile, di grande qualità di un uomo di genio. Ciò che è discutibile sono le premesse di valore, queste sì, quelle che nutrono dando spirito, danno anima a queste scelte e qui certamente c'è da discutere come sempre le ricerche dei principi di valori, c'è soltanto come diceva prima da combattere quelle che nutrono, danno spirito, danno anima a queste scelte e qui c'è certamente da discutere perché come sempre nei principi di valore c'è soltanto da litigare, da combattere, non c'è un problema da argomentare una tesi con un'altra. Certo si può dire che la pretesa per cui l'interesse di Mediobanca doveva essere sempre anteposto a quello degli azionisti può lasciare perplessi. Si può dire che nel conflitto di interessi che c'era fra le banche e Mediobanca che pure fu all'origine del dissenso con Mattioli e anche questo è un punto in cui discutere. Può far discutere il fatto che l'IRI con il 95% delle partecipazioni in Mediobanca contrasti con il 55% dei privati che è certamente una anomalia capitalistica. Tutte queste cose possono essere discusse, certo però bisogna tenere conto di tante cose. Lo diceva poc'anzi Coltorti, non si capisce Cuccia se non si capiscono le sue scelte in quel momento. In fondo la storia è cogliere l'essenza di un fenomeno lì ed in quel momento e quindi bisogna tenere presente che non c'è dubbio che Cuccia è un abile e anche talvolta spregiudicato uomo all'interno delle leggi naturalmente Quando lui costruisce le convertibili. Pensate un pochino e lì certamente non c'erano le convertibili e si rivolge a Guerino e si rivolge a Miglioli perché gli dicano che questo è possibile e fanno una mediazione complessa con il governatore della Banca d'Italia perché questa operazione sia resa possibile certo che si muove con questa prospettiva e certo bisogna tenere conto che nella costituzione delle alleanze delle governance delle imprese in cui lui investiva, nell'uso dei patti di sindacato, nei patti di partecipazioni incrociate a catena, non c'è dubbio che questo è un costruttore discutibile. Io mi sono reso conto di una cosa che qui c'è uno storico del periodo, forse dico una cosa sbagliata forse..... l'apice si raggiunge con il segretario della segreteria assegnata a Mediobanca, nel salvataggio diquello è certamente l'apice sembra sia dovuto ad un incontro tra Cuccia e Miglioli. Non so se sia corretto o no che Cuccia avesse in mente l'idea cardine del Ministro degli esteri Dino Grandi durante gli anni '30 il quale aveva teorizzato che non essendo l'Italia una grande potenza, il modo per massimizzare il suo potere era quello di spendere le sue energie come peso determinante nelle alleanze. Ed in fondo quella scelta di Cuccia del 2% di qua 3% di là, 1 e ½ di qua il 7% di là, diventa proprio l'espressione di questo. Dell'idea di queste capacità illimitate di cui lui dispone siano oggetto di decisivo nel formare maggioranze in queste strutture. Non c'è dubbio che almeno due punti a mio avviso vanno chiariti in questo discorso su Cuccia. Il primo che francamente mi sembra che i dati di oggi lo mettano in dubbio, non è vero quello che è in letteratura corrente secondo la quale la fortuna di Cuccia e di Mediobanca è dovuta al fatto che non avevano concorrenti Certo c'era il disastro degli anni '70 c'erano tanti disastri, ma non è vero però. In fondo negli anni '80 quelli lì sono grandi anni. Un concorrente nei mutui temibile ben capitalizzato Crediop è un altro concorrente temuto temibile e che diciamo la verità l'IMI aveva il limite di un azionariato molto contrastato, infatti io ho fatto parte per sette anni nel Consiglio di Amministrazione dell' IMI e quindi lo posso sapere, molto contrastato con interessi diversi che in fondo nel discorso di Cuccia , come si scioglievano di fronte a questa prospettiva dell'uomo che aveva di dare grande potere alle sue idee. Il secondo punto su cui mi pare avendo letto i due libri usciti recentemente, tante recensioni, la discussione avvenuta conseguentemente, non mi sembra che si debba dire che in fondo i successori di Cuccia e di Maranghi abbiano vissuto una vita stentata fra la tradizione e la concorrenza del momento. Mi pare che dal 1993 – 1994 a oggi il mondo sia cambiato radicalmente, in fondo non soltanto è morto Cuccia ed è morto Maranghi, abbiamo avuto tre crisi, quella del '95, della del Dot-Com quella del 2007 in poi, abbiamo avuto

tre crisi mondiali, abbiamo avuto Maastricht e tutto quello che ne è seguito, abbiamo avuto la liberalizzazione monetaria. Abbiamo avuto un ingresso massiccio delle banche straniere in Italia e tutto questo ha fatto sì che anche questo oggetto così complicato come Mediobanca abbia naturalmente subito una sua autonomia. Certo che c'è un punto che mi affascina, devo confessare. Come tante persone che sono state protagoniste degli anni del dopoguerra, se si fossero formate negli anni precedenti. Non so se sia vero di quello di cui parlate voi di questa continuità strutturale fra gli anni '30, non so se tutto sia attribuito alè diventato poi una specie di santino che tutti coltivano nella propria cameretta, perchè lo usano di qua o di là a seconda. Io so solo una cosa, ho passato molte volte delle ore per convincere Saraceno e Cuccia in qualche modo a riconoscersi qualche diritto di merito che peraltro nelle lettere del '55 è riconosciuto. All'inizio di questa lettera si dice perchè non riguarda una cosa sul sistema bancario ma riguarda il modo in cui l'IRI diventa padrone delle banche pubbliche, cioè dell'atto rifondativo al quale probabilmente Cuccia aveva partecipato, non ci sono mai riuscito perché Cuccia aveva fisso in testa che Saraceno era il compagno che sbaglia, quindi gli oneri di impresa erano un po' una anomalia per lui. Saraceno era d'avviso che Cuccia era quello che vedeva soltanto metà del cielo e non l'altra metà. E quindi come tali i due non si intendevano più. Pur avendo rapporti molto buoni Arrivo a concludere. In questa operazione di seccamento di tanti stereotipi giudizi che ci sono su Mediobanca attivi o passivi io credo che sia anche l'ora di dire che Cuccia ha avuto anche delle grandi sventure, da un punto di vista professionale. La Superbin è una sconfitta sua, la Ferruzzi è un'altra sconfitta sua, l'Orlando un'altra sconfitta sua, Ligresti un'altra sconfitta sua. Ma tutto questo appartiene alla vita di ognuno di noi. Ognuno di noi ha avuto qualche successo o insuccessi, ognuno di noi ha avuto qualche volta fortuna, tante volte ha avuto sfortuna, tante volte non è stato capace. Ognuno di noi sa tante cose, ma lo sa anche chi fa il professore universitario, quante cose sa riservate di uno studente, o della famiglia dello studente tante cose, ma cosa vogliono dire queste.... Tu sei un bravo professore non perché conosci questo o quell'altro di queste personee c'è una cosa però conclusivamente, in modo conclusivo che mi ha molto colpito nella lettera del '77. Questo documento stranissimo che venne pubblicato negli annali Ugo La Malfa, anonimo, con la premessa di La Malfa che fa capire tranquillamente che l'autore è Cuccia se non che questo documento non lo vedono né i giornalisti né gli storici. Solo successivamente quando Giorgio La Malfa fa un'intervista nel 2003 al Messaggero, allora gli storici ed i giornalisti vanno a vedere, senonchè essendo morto Cuccia non c'era più interesse e quindi passa tranquillamente nel dimenticatoio. Ma c'è anche in questo promemoria, c'è una cosa impressionante conclusiva. La prima è che Cuccia dice "guardate che l'inflazione è un brutto male ma la deflazione è peggio". Ora chi ha avuto dimestichezza di parlare con Cuccia di queste cose, beh devo dire che era molto insistente lui, continuamente mi diceva guarda l'inflazione è brutta ma è anche brutta la deflazione io francamente non ci credevo. Avendo insegnato per tanti anni la materia monetaria. Segnavo a tenere l'inflazione per il 95% del corso il 5% segnavo la deflazione e mi sembrava di segnare cose del tutto inutili. E soltanto ora mi è tornata in mente così come mi sono tornate in mente tante altre cose che mi insegnava. Cuccia ti ammoniva con una sorta di aforisma penetrante tagliente che lo diceva una volta sola e ti assisteva come dire voglio vedere se te lo sei ricordato.... La cosa più comune più diffusa, più insistita che mi ha detto è sempre stata quella "non metta mai soldi buoni su soldi poco buoni". E' stata una lezione di vita. L'altra valutazione che viene scritta nel '97, curiosa perché smentisce l'intera sua vita di banchiere. Dice "in un periodo in cui i saggi di interesse del debito pubblico sono decrescenti e di cui c'è un problema di trovare titoli di valore intrinseco è naturale che la concorrenza internazionale delle Banche d'Affari si faccia più intensa. Perché il risparmiatore allocherà il suo risparmio in tanti modi su tanti mercati. Allora anche Mediobanca deve diventare una Banca internazionale e non una banca locale. Ad una condizione però Ammonisce, che non ci sia una forma di retribuzione nella quale le retribuzioni sono legate alle prestazioni. Perché quando le retribuzioni sono legate alle prestazioni il banchiere commisura i suoi successi non alla capacità della banca di fare profitti e quindi diventare patrimonio ma alla sua

personale fortuna. Devo dire che alla luce di questi ammonimenti sono tardivi, sono molto tardivi beh anche la vita Cuccia merita di essere riflettuta adeguatamente.