

1. Circa la nascita di Mediobanca disponiamo delle testimonianze dirette di Raffele Mattioli e di Enrico Cuccia. Scrive Mattioli in una bellissima lettera privata a Cuccia nel 1956 nel decennale della costituzione dell'Istituto che l'idea di Mediobanca nacque "in quella lunga vigilia...quando si conversava e si discuteva più per tener desta e insieme distratta la mente che nella fiducia di potersi tosto far qualcosa; e quando, pur in tanta incertezza di prospettive e persino di sopravvivenza, nacque l'idea di Mediobanca e delle sue funzioni, possibilità e significato: significato, certo, e non solo sul piano pratico degli affari, ma per quello di una visione più ampia e fiduciosa dello sviluppo del nostro Paese". "[L]'idea di Mediobanca – disse a sua volta Enrico Cuccia nel 1986, nell'unica occasione in cui abbia accettato di prendere la parola in pubblico – 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 cui avrebbero dovuto partecipare le tre banche di interesse nazionale, le cinque banche di diritto pubblico ed altri, in totale...14 soci ..per un capitale di 1.250 milioni."¹

Il varo del progetto non fu facile. Einaudi, allora Governatore della Banca d'Italia, resisté a lungo temendo che dietro lo schermo di Unionbanca si celasse il desiderio della Comit di un ritorno agli antichi amori della banca mista da cui era scaturita la grande crisi bancaria degli anni trenta. Quanto ai possibili soci interpellati da Mattioli, tutti, tranne il Credito Italiano, diffidavano dell'iniziativa, ritenendo, probabilmente, che si sarebbe trattato di una creatura comunque dominata dalla Comit. Lo stallo durò fino all'ottobre 1945, quando un gruppo finanziario svizzero manifestò per iscritto una disponibilità -

peraltro senza seguito concreto - a partecipare all'iniziativa. "Di fronte a questa offerta - scrisse seccamente Mattioli ad Einaudi - 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, debbano cadere"²

Così fu e il 10 aprile 1946 nacque la Banca di Credito Finanziario, in forma abbreviata - diceva lo Statuto - Mediobanca, con capitale di 1 miliardo di lire sottoscritto per il 35% da Comit e Credito e per il 30% dal Banco di Roma. Nominato Direttore generale il primo giugno Enrico Cuccia lasciò la Comit di cui era allora Condirettore centrale. Aveva 39 anni. Dal 1949, entrato in Consiglio di Amministrazione, fu anche Amministratore Delegato.

Cuccia mantenne le due cariche fino al 1982, quando l'IRI ne impose le dimissioni per raggiunti limiti di età. Poté restare in Consiglio di Amministrazione solo grazie alla designazione dei soci privati. Nel 1988 Cuccia riuscì nella privatizzazione di Mediobanca facendo scendere le BIN al 25% in quota pari a quella di un gruppo di soci privati. Il 14 marzo 1988 il Consiglio di Amministrazione lo nominò Presidente onorario, carica che mantenne fino alla sua scomparsa avvenuta il 23 giugno del 2000.

Nel novembre del 1947, poco dopo l'inizio della sua avventura in Mediobanca, un biglietto di pugno di Mattioli aveva accompagnato il dono a Cuccia per i suoi 40 anni di un tagliacarte di pietra degli Urali. Diceva: "Ti auguriamo durezza e taglio uralici per i prossimi quarant'anni". L'augurio si è rivelato felice.

2. Nella presentazione iniziale del progetto, il nuovo istituto avrebbe dovuto concorrere al finanziamento degli investimenti indispensabili alla ricostruzione degli impianti distrutti dagli eventi bellici: "In un momento in cui il nostro Paese muoveva i primi passi per uscire dal labirinto delle sue rovine - scrisse Cuccia nella prima relazione all'Assemblea di Mediobanca del 29 ottobre 1947 - era sembrato essenziale per la

ripresa economica italiana la creazione di un organismo che promuovesse la formazione di nuovo risparmio a media scadenza necessario a mettere le aziende produttive in condizioni finanziarie di equilibrio e che contribuisse a contenere le richieste delle aziende stesse all'impoverito settore creditizio ordinario entro i limiti delle effettive esigenze a breve termine”.

Mediobanca nasceva però da esigenze che preesistevano agli eventi bellici. Si trattava di completare la ristrutturazione del sistema finanziario italiano avviata dopo le grandi crisi bancarie degli anni '30, ispirata, sotto l'impulso principale di Alberto Beneduce, - ha scritto Franco Bonelli - “al principio ... della specializzazione delle forme di assistenza creditizia con una separazione delle forme di credito a breve da quelle a medio e lungo termine.”³ Quando nel 1933 era stato costituito l'IRI che aveva alleggerito le banche commerciali delle loro partecipazioni azionarie, alle banche era stato inibito l'esercizio del credito finanziario. Servivano quindi istituti specializzati in questa attività. Dal 1931 esisteva l'IMI che si affiancava ad istituti come il Crediop e l'ICIPU nati all'indomani della grande guerra. Inizialmente nell'IRI vi era una sezione che aveva compiti analoghi a quelli dell'IMI. Accanto agli enti pubblici, nella visione di Beneduce, avrebbero dovuto operare società finanziarie private. Per normalizzare il mercato finanziario - aveva scritto nel 1932 - era necessario convogliare il risparmio al finanziamento delle aziende “mediante lo sviluppo del mercato delle obbligazioni a medio e a lungo termine, attraverso l'opera di accreditate società di reinvestimenti azionari, indipendenti da interessi particolari di gruppo e gestite con rigidità di criteri.”⁴ Era – si direbbe - la descrizione *ante litteram* di Mediobanca, delle sue funzioni e soprattutto del suo *modus operandi*.

La posizione di Mattioli, che aveva sostituito Toeplitz alla testa della Comit, era meno netta di quella di Beneduce. Egli pubblicamente dichiarava di condividere la decisione di separare il credito commerciale dal credito finanziario e tuttavia non nascondeva le sue riserve su una interpretazione troppo rigida di tale separazione. Si era dissociato nel 1937 da una richiesta della

Corporazione delle Aziende di Credito di attenuare, se non eliminare, la rigida esclusione delle banche commerciali dal settore del credito finanziario, ma aveva scritto al Governatore della Banca d'Italia, Azzolini, che tale richiesta “era l’eco di un malcontento reale e di un’esigenza che non si può negare.” Ed aveva aggiunto: “Si tratta ...di studiare in quale modo si possa più efficacemente e con minor rischio esplicitare la collaborazione delle aziende di credito all’esercizio del cosiddetto credito a medio termine”⁵. Vi era quindi una certa differenza fra la posizione di Mattioli e quella più rigida impersonata da Alberto Beneduce. Di questa differenza si coglie l’eco in certe discussioni, su cui tornerò, fra Cuccia e Mattioli sul ruolo di Mediobanca, pur nell’ambito di un rapporto di collaborazione fondato su una stima e su un affetto reciproci e profondi.

3. Mi sembra che siano tre gli aspetti di fondo del pensiero di Enrico Cuccia che hanno improntato la sua azione in Mediobanca. Il principale fu l’affermazione della totale autonomia di Mediobanca nel decidere le operazioni da intraprendere e quelle da rifiutare. Questo principio venne fatto valere in tutte le direzioni ed anche nei confronti degli azionisti dell’Istituto. Vi è traccia di un contrasto fra Cuccia e Mattioli in una lettera indirizzata da quest’ultimo a Cuccia nel 1961, a seguitori – dice Mattioli – di un loro “vivace colloquio” della sera prima. Nella lettera pubblicata nel 1983 in un libro di Giorgio Rodano si legge: “Posta in termini sereni e non brutali, [la questione] è: nell’interesse di chi è amministrata Mediobanca?” Essa prosegue: “La partecipazione Mediobanca delle BIN non è un impiego di portafoglio. Mediobanca è uno strumento delle BIN...”⁶ La lettera è stata generalmente interpretata nel senso che Mattioli lamentasse un eccesso di attivismo di Mediobanca. Lo stesso Rodano, ad esempio, scrisse che “Mattioli non poteva essere soddisfatto [del fatto]... che Cuccia aveva impegnato Mediobanca in una politica di alta finanza e di ‘grandi affari’ più vicina a una logica di credito ‘mobiliare’ che a quella del credito ‘finanziario’”.⁷ In senso analogo un commento dei professori De

Cecco e Ferri in uno lavoro pubblicato nella collana del Servizio Studi della banca d'Italia su cui tornerò più oltre.⁸

In realtà questa lettura del contrasto fra i due nasce da un fraintendimento sull'origine di quella discussione. Ho su questo punto la testimonianza diretta di Vincenzo Maranghi, che Cuccia a giusto titolo considerava il suo degno successore, che troppo presto è stato costretto a lasciare la Banca e a cui rivolgo in questa occasione un pensiero molto affettuoso. "Il vivace colloquio" non aveva affatto avuto origine da un eccesso di attivismo di Cuccia, bensì dal suo esatto contrario, cioè dall'ostinato e reiterato rifiuto di Cuccia di concedere un credito a un'impresa (editoriale) di medie dimensioni che la Comit sosteneva e che Mediobanca considerava destinata, come poi avvenne in anni a noi più vicini, al fallimento: "Meglio verdi di rabbia per un buon affare non fatto che rossi di vergogna per essere entrati in un affare da non farsi" – diceva Cuccia. Ed era solo Mediobanca a dover apprezzare se l'affare era buono o cattivo. Nessun altro. Poiché, specialmente all'inizio della sua attività, Mediobanca dipendeva strettamente dalle BIN per la raccolta del risparmio, Cuccia temeva che esse potessero cercare di scaricare su Mediobanca le posizioni di cui volevano liberarsi.

A conferma, direi, conclusiva di questa interpretazione porto oggi un documento che in anni lontani mi mostrò Adolfo Tino. E' una nota del 1957 di Mattioli al verbale del Consiglio di Amministrazione di Mediobanca in risposta ad alcune osservazioni di Cuccia in una precedente riunione del Consiglio sulla cattiva abitudine delle banche commerciali di concedere crediti all'apparenza a breve, di fatto a medio termine, a tassi più bassi di quelli che Mediobanca poteva offrire, salvo poi trovarsi in difficoltà e cercare di riversare su Mediobanca tali operazioni. Mattioli risponde che, per quanto riguardava "l'istituto di credito ordinario per il quale poteva parlare con piena conoscenza", non vi erano crediti né 'inaciditi', né 'incagliati'. Subito dopo, però, scriveva che "una modesta, molto modesta aliquota dei nostri crediti ha una velocità di rotazione così lenta che mal possono considerarsi come crediti ordinari". "Preferiremmo non averli –

diceva - Ma si tratta in genere di operazioni che Mediobanca non ha desiderato di fare e che noi abbiamo preso 'a balia' perché l'auspicata divisione del lavoro ha trovato qualche intoppo." Dunque il primo principio, che mi pare abbia una perdurante validità, era la difesa dell'autonomia di Mediobanca.

L'autonomia dunque è il primo caposaldo. Quanto alla visione delle funzioni delle banche d'affari, essa è delineata in una lettera che Cuccia mi mostrò poco tempo prima della sua scomparsa da lui indirizzata nel gennaio del 1995 ad Antonio Fazio, allora Governatore della Banca d'Italia, a proposito dello studio dei professori De Cecco e Ferri di cui ho detto. Ho chiesto al dr. Fazio, che ringrazio, il consenso a citare qualche passo della lettera. Lo studio prendeva le distanze dalla tesi di Nino Andreatta che è poi divenuta un leit-motif delle critiche a Mediobanca che Cuccia si ergesse sempre a difesa dei vecchi equilibri del capitalismo e per questo costituisse una vera e propria barriera al suo rinnovamento. In tal senso non credo fosse dispiaciuto a Cuccia. Esso conteneva però - scrisse Cuccia - due affermazioni "inesatte": quella che "secondo i disegni di Mattioli, Mediobanca avrebbe dovuto essere una creatura della sola Comit" e quella che "a Mattioli non piacesse che Cuccia guidasse Mediobanca verso legami partecipativi con le grandi imprese."

Scrive Cuccia: "E' mia norma costante, e sinora mai trasgredita, di non commentare in alcun modo quanto si scrive o si dice su Mediobanca....Se mi permetto di attirare la Sua attenzione su due affermazioni inesatte dello studio in questione è perché esse presuppongono, in un certo senso, un'impostazione del problema delle banche d'affari che a me appare errata". Cuccia ricorda il progetto originario di Mattioli di una Unionbanca con 14 soci e rivela che era stato "Mattioli a includere di suo pugno nell'oggetto sociale del progetto di statuto l'acquisizione di titoli azionari", fissando la regola che in tali investimenti Mediobanca potesse impegnare complessivamente non più di un terzo del proprio capitale sociale e delle proprie riserve.

Ma la lettera non si limita a questo. Essa contiene anche una esposizione di grande interesse dell'idea di Cuccia sulle funzioni delle banche d'affari nelle economie moderne. Scrive Cuccia: "Se si tiene presente che il credito a medio e lungo termine ha, in genere, lo scopo di finanziare lo sviluppo degli investimenti e che l'esperienza ci dice, con buona pace degli esperti, che i nuovi investimenti non sono mai del tutto esenti da errori e che anzi, talvolta, determinano situazioni estremamente critiche; che l'incremento dell'indebitamento richiede, spesso, un riequilibrio dei mezzi propri; che le banche d'affari assumono partecipazioni che non possono andare oltre una percentuale ben limitata e pertanto debbono provvedere alla costituzione di consorzi di garanzia per i necessari aumenti di capitale...se si tiene conto, dicevo, di questi elementi, si arriva alla conclusione che si tratta di stabilire rapporti fra le banche d'affari e le banche universali di una grande importanza per lo sviluppo industriale del paese.." Ed ancora a conclusione: "Se ho ritenuto di attirare la Sua attenzione sull'effettiva 'ratio' che ha sotteso la nascita di Mediobanca, è per il mio convincimento che questa 'ratio' mantenga tuttora la sua validità. Dal 10 aprile 1946...non ho mai mancato di tenerla presente; e forse la ragione per cui non sono nate altre Mediobanca sta proprio nel fatto che un sistema bancario a prevalente partecipazione statale non può accettare una visione di questo tipo; e questo Le spiega anche perché io sono stato e resto un convinto assertore della privatizzazione del sistema bancario."

Il terzo aspetto del pensiero di Cuccia su cui soffermarsi riguardava il rapporto fra pubblico e privato nell'economia. Cuccia proveniva dall'IRI e non aveva certo, in una fase iniziale della sua opera in Mediobanca un pregiudizio sfavorevole contro l'intervento pubblico. E tuttavia vi è una osservazione illuminante nel breve scritto inviato alla Banca d'Italia per un volume su Donato Menichella. Nei primi anni della sua attività – scrive Cuccia - l'IRI "era rimasto immune da interferenze e *mainmises* da parte della fazione dominante."⁹ In quelle condizioni la mano pubblica poteva svolgere un ruolo importante

ed utile. La situazione – sembra dire Cuccia – era profondamente cambiata nel dopoguerra, anche per una visione politica comune ai maggiori partiti favorevole all'ulteriore espansione del settore pubblico; diveniva dunque necessario porre un limite a questa tendenza e iniziare un cammino nella direzione opposta. Mediobanca, per questo, progressivamente divenne la ridotta entro la quale si combatteva una battaglia per difendere il perimetro dell'impresa privata dall'ulteriore espansione del settore pubblico. E poiché il capitalismo italiano – come egli spesso osservava - era largamente privo di capitali, questo spiega i meccanismi giuridici e le combinazioni finanziarie alle quali Cuccia ricorreva per puntellare l'edificio.

Cuccia non amava particolarmente gli imprenditori, spesso – diceva - avidi di danaro, desiderosi di apparire, incapaci di organizzare linee di successione familiare efficaci. Difendeva però l'impresa. Riteneva, come anche un'altra delle personalità del suo tempo, Bruno Visentini, che le imprese dovessero fare riferimenti a nuclei duri di azionisti stabilmente impegnati in esse. Non amava le public companies ed i managers autoinvestiti. Criticava la tendenza di molti settori dell'imprenditoria a impegnare il meno possibile delle proprie risorse nelle aziende e diceva che Mediobanca doveva intervenire solo se gli azionisti principali cui facevano capo le aziende credevano e mostravano coi fatti di credere nelle loro aziende. Mediobanca era disponibile a dare un sostegno stabile alle imprese ed avere un partner di quella forza era certamente un forte elemento di rassicurazione, ma voleva essere certa che vi fossero azionisti disposti a fare la loro parte.

4. Enrico Cuccia era magro, di statura media e di complessione minuta, molto curvo con il passare degli anni. Poteva dare una prima impressione di fragilità fisica, ma essa era immediatamente corretta dalla vitalità e dalla vivacità dei movimenti. La voce era ferma anche in tarda età e del tutto priva di inflessioni dialettali. La memoria assolutamente integra fino alla fine. Aveva un volto affilato e severo che tuttavia mutava

repentinamente quando si apriva al sorriso. Gli occhi erano il tratto più sorprendente della sua fisionomia. Di colore celeste chiaro, erano probabile eredità delle origini albanesi della sua famiglia. Colpivano per la forza di penetrazione; sembravano soppesare l'attendibilità degli interlocutori. Quando era necessario, Cuccia sapeva essere molto duro. Pretendeva risposte esaurienti alle sue domande. Aveva una capacità impressionante di andare al cuore dei problemi ed anche di scoprire le bugie, alle quali si diceva allergico. Anche di Cuccia si può dire che "a lui nulla era nascosto", secondo lo straordinario tributo che una volta John Maynard Keynes aveva riservato a Piero Sraffa.¹⁰ Cortesissimo nel tratto, sapeva ascoltare, ma dava il senso di non voler perdere, né far perdere tempo.

Aveva un solo vizio - *Ce vice impuni*, come diceva talvolta, riferendosi al titolo di un libro oggi sconosciuto ai più di Valery Larbaud - ed era la lettura. Era un lettore straordinario di tutto. Era anche assai spiritoso e rideva volentieri. Una volta gli portai da Parigi un libro di Peyrefitte su De Gaulle. Nel regalarglielo gli anticipai un aneddoto delizioso raccontato da De Gaulle. E' la storia di un Presidente della Repubblica francese della prima metà del secolo scorso che ha un infarto mentre, in una delle sale dell'Eliseo, è, come si diceva un tempo, in intimo colloquio con una amica. Viene chiamato un medico; questi trova davanti alla porta chiusa un usciere gallonato cui chiede "est-ce que Monsieur le President a encore sa connaissance?" Se ha perso conoscenza, vorrebbe sapere. E l'usciere impassibile: "Non monsieur. Sa connaissance est partie par l'escalier de service." Rise lungamente di questa storia.

Cuccia seguiva con attenzione la politica, ma certo, per parafrasare una frase di Giovanni Amendola, questa Italia non gli piaceva. Era stato attivo nei gruppi antifascisti che operavano entro e a partire dalla Comit. Aveva compiuto una missione pericolosa in Portogallo nel '42 per conto del partito d'Azione. Aveva conservato una straordinaria passione civile. Una lettera di Cuccia a Leo Valiani del '95 che mi ha dato il figlio di Leo, Rolando, si legge con qualche emozione.

“Riandando a quegli anni – dice Cuccia degli anni '30 – mi sono chiesto ancora una volta: come mai sotto il fascismo le persone di una qualche cultura erano tutte animate da una passione civica?...E come mai in regime di libertà anche persone di cui abbiamo stima restano indifferenti ad aspetti della vita politica del paese che a noi ci indignano?...Si direbbe che la democrazia abbia un effetto soporifero sulle coscienze”. “Tu ricorderai – aggiunge – il pessimismo di Adolfo [Tino] sulla assoluta incapacità del paese di esprimere una classe dirigente valida...Il pessimismo di Adolfo mi ha profondamente segnato. Non mi resta che sperare che io mi sbagli.”

I giudizi di quanti ebbero la ventura di conoscere a fondo Enrico Cuccia sono improntati a sentimenti non consueti di ammirazione e di rispetto. Nell'82, all'atto delle sue dimissioni dalle cariche in Mediobanca, il Consiglio di Amministrazione aveva espresso “il ringraziamento 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.” Nel 1960 Donato Menichella gli aveva scritto: “Seguo con simpatia ed affetto, la Sua meritatissima ascesa, da quando, oltre un quarto di secolo fa, Ella mi provò subito, ai primi incontri, che aveva le ali per volare!” Qualche anno dopo, nel 1966, a 20 anni dalla creazione di Mediobanca, il Consiglio di Amministrazione lo aveva ringraziato in una lettera, penso, scritta da Raffele Mattioli, per gli anni “spesi, senza pausa e senza ristoro, per far crescere e prosperare una creatura nuova, nata in tempi procellosi e cresciuta forte, alacre, piena di vigore e di tenacia” e aveva accompagnato la lettera con il dono di un'edizione dell'Orlando Furioso di cui veniva citata una strofa che riassume bene anche i miei sentimenti verso Enrico Cuccia:

Se quanto dir se ne potrebbe, o quanto
Io n'ho desir, volessi porre in carte,
ne direi lungamente; ma non tanto,
ch'a dir non ne restasse anco gran parte.

(XXXVII, 21)

Grazie.

¹ Aa. Vv., *Ricordo di Raffaele Mattioli*, Le Lettere, Firenze 1987, pagg. 11-12.

² *Ibidem*, pag.15.

³ F. Bonelli, *Alberto Beneduce*, in Aa Vv. *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, CIRIEC, Franco Angeli Editore, Milano DATA pagg. 343-344.

⁴ F. Bonelli, *Alberto Beneduce, il credito industriale e l'origine dell'IRI*, in ???pag. 78

⁵ *Ibidem*, pag. 117.

⁶ Il testo della lettera è riprodotto parzialmente in G. Rodano, *cit.* pag. 168.

⁷ *Ibidem*, pag. 168.

⁸ Ora pubblicato dal Mulino.

⁹ Donato Menichella, *Testimonianze e studi raccolti dalla Banca d'Italia*, Editori Laterza, Bari-Roma 1986, pag. 289.

¹⁰ J.M. Keynes, *Essays in Biography*, The Collected Writings of John Maynard Keynes, vol. X, Macmillan, Londra 1972, pag. 97.