



Seguici su:

NOTIZIE^{INUN}click

momondo

[REGIONI](#) [AMBIENTE](#) [ANIMALI](#) [ATTUALITÀ](#) [CULTURA](#) [ESTERO](#) [SALUTE](#) [SPETTACOLO](#) [SPORT](#) [TURISMO](#) [EDUCAZIONE FINANZIARIA](#)

ROBERTO NICASTRO PRESIDENTE DELLA CASSA DEL TRENINO

16 Dicembre 2020



Tratto da " Banchieri " di Beppe Ghisolfi – ARAGNO Editore

Mi presento. Sono nato a Trento nel 1964, fortunato figlio unico di genitori molto accuditivi. Entrambi emigranti, arrivano in Trentino adolescenti negli anni '50, in una regione appena beneficiata dagli accordi De Gasperi-Gruber che ne fecero magneti di attrazione non solo da Sud e Calabria da cui arrivarono mio nonno e

NOTIZIE^{INUN}click

NOTIZIEINUNCLICK DA OGGI È

mio padre, ma anche dalla vicina pianura veneta donde giunsero nonni materni e mia madre. Papà apprende il mestiere dell'artigiano e apre una piccola ma operosa e riconosciuta falegnameria, mamma un negozio di pane latte prima, di abbigliamento femminile poi. Molto determinati, sempre tantissimo lavoro, ma mai al punto da trascurare attenzioni per il figlio, in questo genitori decisamente migliori di me. Ma la buona sorte dalla famiglia si estende al territorio: il Trentino è favorito non solo dallo status di Regione Autonoma, ma soprattutto da ciò che i sociologi chiamano "capitale sociale": quella combinazione di senso civico, laboriosità, organizzazione, regole non scritte, controllo sociale, diffusa integrità che lo rende un territorio sano e ricco. Un luogo in cui i vigili del fuoco sono un corpo fatto interamente da volontari non pagati, nei cui boschi si piantano ogni anno molti più alberi di quelli che si tagliano, in cui i test Invalsi ne collocano le scuole superiori da anni ai vertici nazionali. Trentino vuol dire per me anche natura e montagna. La passione per le ampie vedute alpine, gli orizzonti, l'aria frizzante, le emozioni dell'avvistamento di un camoscio, distese di neve candida contro cieli tersi e blu cobalto. Un serbatoio di rigenerazione, specie per i momenti in cui gestire lo stress è più impegnativo. Negli anni '70 Trento è una città abbastanza sonnacchiosa, la cui coscienza è solo un poco smossa dalla prima Facoltà di Sociologia del Paese. In quegli anni mi diverto tra l'altro a fare il disc jockey in una radio di ispirazione extraparlamentare di sinistra "Radio Onda Lunga", mi danno un programma settimanale di musica dal vivo in cui proporre i Genesis o Bennato era scadere nel troppo "commerciale", andavano di più i Popol Vuh oppure gli Inti Illimani, che peraltro hanno fatto delle bellissime canzoni non solo di protesta. È un'adolescenza tranquilla, gli amici – diversi dei quali sono ancor oggi i compagni più cari – lo sci, le festicciole, le vacanze studio di tedesco. Un professore delle medie, oggi scomparso, Don Bisesti, con i suoi fantastici racconti tratti da visite alla sorella in Ecuador e Perù, densi di foreste amazzoniche, villaggi andini e monumenti Incas, assieme alle letture di Salgari e all'incoraggiamento di mio padre ispirano la passione per i viaggi, che iniziò allora. Dopo il liceo il periodo universitario, che mi trasforma la vita. Subito al secondo anno di Bocconi a Milano mi fidanzo con Silvia oggi mia sposa e madre dei miei ragazzi Camilla e Lorenzo. Bocconi di quei tempi era un ateneo che soprattutto apriva prospettive e ambizioni. La mia Facoltà, Economia Aziendale, allora era un po' troppo nozionistica, poco orientata al "problem solving", a differenza di Economia Politica o del DES. Oggi Bocconi è decisamente migliore di trent'anni fa anche su questo aspetto. Aveva però già allora alcuni grandi professori e personalmente ho avuto il modo di incontrarne da vicino uno Claudio Demattè, trentino anche lui, maestro di tesi e maestro di vita – persona a cui feci più volte riferimento per suggerimenti e confronti, anche dopo la laurea. Claudio era un personaggio estremamente eclettico, di una curiosità intellettuale impareggiabile. Professore di Economia degli Intermediari Finanziari sui Mercati Internazionali, fondatore della SDA Bocconi, Presidente di banche, della RAI, delle Ferrovie dello Stato, tra i primi cultori del private equity in Italia, ma

ANCHE CANALE YOUTUBE



ELLA ROS DI TORINO TI ASPETTA CON I NUOVI ARRIVI TUTTI DA PROVARE

CHARLOTTE ABBIGLIAMENTO DONNA A TORINO



DON PEPE PIZZERIA A TORINO

FRANCHINO RIVESTIMENTI



IL COMPENSATO CURVATO

NOAH STUDIO GRAFICO & CENTRO STAMPA – TIPOGRAFIA A COLLEGNO (TORINO)



LE TENTAZIONI, SEXY SHOP A TORINO

PIZZA E FICHI PIZZERIA D'ASPORTO A TORINO

soprattutto persona di valori fortissimi. Poco dopo averlo conosciuto un suo assistente mi disse: "Claudio con i suoi studenti fa un po' come i padri norvegesi che a cinque anni buttano i propri figli nel fiordo per vedere se sanno nuotare...". In effetti Demattè ti insegnava un po' di metodo, ti aiutava a tracciare l'indice della tesi, ti presentava interlocutori importanti, ma poi te la dovevi sostanzialmente cavare da solo. Il metterti in contatto con manager di grandissimo valore era un aiuto enorme; oltre a fornire spunti preziosi per la tesi, rappresentavano riferimenti ed esempi personali importanti per uno studente che cercasse di intuire e tracciare la propria strada. Ricordo ad esempio l'intervista a Giuseppe "Puccio" Zadra, in quell'epoca rispettato Direttore area mercati della CONSOB. Siamo nel 1987. L'appuntamento era a Roma per le 15 ma capitò in una giornata molto complicata in Borsa e zeppa di emergenze per la Commissione. L'appuntamento venne continuamente rinviato, la segretaria di Zadra si fece in quattro per compensare il disagio del ritardo, mi fece conoscere tre suoi collaboratori che mi intrattennero in sequenza rispondendo a tutte le mie domande. Mi sarebbe stato sufficiente. Arrivano le 21, si presenta Puccio Zadra mortificatissimo per l'accaduto e mi propone per rifarsi di invitarmi a cena dove avrebbe risposto a tutte le mie curiosità. Andiamo al ristorante con la vecchia 500 di Zadra (in cui lui omone entra a malapena). "Se vuoi muoverti per Roma è imbattibile" mi dice. Umiltà, disponibilità, sorriso, affabilità di un grande manager verso il giovane studente universitario. Per me grandissima lezione di vita e la buona sorte di acquisire un amico più grande che mi regalò la sua amicizia e saggezza per molti anni. E di quell'incontro serbo oggi nitidissimo soprattutto il ricordo dello stile, meno delle cose pur importantissime su cui Zadra mi illuminò. Qualche anno più tardi un esperto in comunicazione mi disse "La gente con cui parli o a cui comunichi si ricorderà sempre di come li avrai fatti 'sentire', meno di cosa gli avrai detto". Nel 2006 due anni dopo la scomparsa di Claudio Demattè, assieme a Puccio Zadra (che purtroppo ci ha anche lui prematuramente lasciato due anni fa), a Lino Benassi, Rudi Boggi, Giorgio Franceschi, Nicola Piepoli, a diversi altri amici trentini e grazie al motore infaticabile del professor Michele Andreatus costituiamo la "Fondazione Amici di Claudio Demattè" che devolve ogni anno una borsa di studio per giovani meritevoli, che vogliano perfezionarsi all'estero (merito e benchmarking internazionale, due tra gli insegnamenti che ci ha lasciato Claudio Demattè). L'università è anche periodo di weekend in Trentino o in movimento, con mia moglie Silvia, milanese, anche lei appassionata di viaggi e che non disdegna la montagna e lo sci. In mezzo agli studi ho anche l'occasione nel 1986 di uno stage presso la Direzione Finanziaria della Shell Italia, quattro giorni a settimana per sei mesi, 800.000 lire al mese, il mio primo guadagno. Molto vario: affascinanti valutazioni di progetti, negoziazioni con le banche per l'impiego di "danaro caldo", anche fotocopie e giornata intera a riconciliare fatture e bolle di spedizioni, la microvita aziendale di una struttura di dieci persone con le tipiche dinamiche di ufficio, simpatie e dispetti, ma solo tanta gentilezza nei miei confronti. Questo stage

arrivò dopo un interessante episodio: la molla per l'estero mi spinse nel 1985 a candidarmi per uno stage a Francoforte presso la Berliner Handels und Frankfurter Bank. Compilo diligentemente i moduli dell'AIESEC, l'associazione studentesca che organizza gli stage e dopo qualche settimana arriva la risposta positiva. C'è solo da predisporre una lettera in tedesco che mi descriva e spieghi perché voglio fare questa esperienza. Il mio tedesco nel frattempo si era un bel po' arrugginito, chissà cosa finì in quelle due svogliate paginette, che non mi presi nemmeno la briga di far rileggere a qualche persona madrelingua tedesca. Fatto sta che all'Ufficio Personale della BHF-Bank non la presero bene e mi revocarono la proposta di stage. Qui torna alla mente Trapattoni ("non dire gatto sino a che non ce l'hai nel sacco") e molte altre cose che mi passarono per la mente allora non tutte commendevoli. Fu una preziosissima lezione.

Nel bel mezzo della tesi, Demattè mi offre la possibilità di preparare assieme ad una compagna di università Daniela Garrone una ricerca sui derivati per la Fondazione Einaudi, potrebbe essere il primo passo di una carriera accademica, in realtà sempre grazie al network che mi viene aperto da Claudio Demattè vengo a conoscere molti professional italiani nella City e torno a Milano con la convinzione di cercarmi un lavoro lassù. Discussa con successo la tesi, mi trasferisco infatti a Londra ospite a casa dell'amico Massimo Tononi – che nel frattempo ha iniziato una brillantissima carriera alla Goldman Sachs. E basato lì inizio a cercare un lavoro. È il 1989 il mercato per neolaureati è abbastanza ricettivo, le banche d'affari e le società di consulenza americane o britanniche sono alla ricerca di professionisti per il mercato italiano. Mi rendo però conto che il mio inglese è del tutto insufficiente per poter lavorare con efficacia. Punto sui grandi numeri e consegno il mio CV a quasi trenta tra banche e società di consulenza, lascio la busta alla reception "For the attention of the Recruiting Department". Ottengo sei interviste, in quattro casi ricevo anche l'offerta di lavoro. Opto per quella che mi arriva dalla Salomon Brothers una delle sei "bulge bracket firms" statunitensi, oggi confluita in Citigroup dopo la miriade di fusioni e acquisizioni che hanno stravolto il settore. Siamo ad aprile 1989, il lavoro in Salomon Londra comincerà a luglio, ho il tempo di metterci in mezzo un bel viaggio. Silvia ha appena iniziato a lavorare in Henkel a Milano e non può venire con me. E allora zaino in spalle parto da solo per Ecuador e Perù, in tasca la amatissima guida della Lonely Planet già studiata a memoria prima di partire, nella testa i racconti di Don Bisesti, nel Sony una cassetta degli Inti Illimani. Prima giro l'Ecuador: Ande, Amazzonia e Galapagos: montagna e natura primordiale. A Lima mi raggiunge per una vacanza di due settimane Massimo Tononi. Il 1989 è forse l'anno più duro della recente storia peruviana. In TV uno spot del governo di Alan Garcia ripete ossessivamente "El Perú es mas fuerte de sus problemas" in realtà il terrorismo di "Sendero Luminoso" e dei "Tupac Amaru" attanaglia il paese e blocca economia e turismo. I quotidiani titolano spesso "Matano a alcalde Aprista", ovvero hanno assassinato il Sindaco (tipicamente di qualche villaggio andino) del partito del Presidente, l'APRA.

Arequipa, Cuzco e Machu Picchu bellissime e praticamente vuote. Ci muoviamo con qualche cautela, sul treno tra Cuzco e il lago Titicaca un sasso viene scagliato contro il vagone turistico e ne frantuma un finestrino vicino a noi. Per fortuna però aveva ragione Alan Garcia, il Perù è uscito molto bene da quella fase. Oggi il terrorismo è praticamente debellato, c'è una economia molto aperta, il PIL pro capite è triplicato rispetto a 30 anni fa e Machu Picchu è una delle mete più frequentate dal turismo mondiale. La globalizzazione capitalista ha parecchi difetti che vanno corretti e aggiustati con decisione, ma è certamente di gran lunga più efficace dell'autarchia, del socialismo o del populismo. L'avventura in Salomon Brothers è da subito totalizzante. Dopo sole due settimane mi chiesero di sopperire all'assenza di un collega, che era in viaggio di nozze, per una esigenza improvvisa del cliente Finmeccanica. C'è da fare la valutazione di una piccola società, sono le 2 del pomeriggio il capo mi disse: "Bisogna che la fai tu: impara Lotus, a usare la stampante, a fascicolare le presentazioni, poi vai a Roma a discutere lo status col cliente". Alle 6 del mattino finii tutto, doccia a casa, aereo per Roma, presentazione da solo (un bel po' ansioso invero) al CFO di Finmeccanica, che mi dà le sue osservazioni... Le mails non esistono ancora: ritorno a Londra nel pomeriggio, discussione col capo, notte al lavoro per recepire correzioni, stampare e fascicolare. Di nuovo doccia, pisolo in aereo (poi a Londra mi spiegarono che si chiama "powernap"...) consegna della valutazione rivista. Quasi 60 ore difilate. Un rodaggio. Un messaggio chiaro e forte sulle aspettative di Salomon Brothers verso i propri neoassunti. Il training di Salomon era anche esso impostato con durezza, senza escludere notti al lavoro nelle cinque settimane. Fu però anche particolarmente completo e articolato. Inclusive anche due giornate dedicate a comprendere il fenomeno e i grandi danni dell'insider trading. Una bella lezione di etica del business per i neoassunti che ci fece molto ragionare. Forse non priva di ipocrisia se pensiamo che quattro anni dopo Salomon fu pesantemente condannata per aver manipolato quello che era allora il mercato più liquido al mondo, quello dei titoli di stato americani... A Salomon arrivo unico neolaureato in Business e a 24 anni sono il più vecchio dell'informata 1989, gli altri ragazzi hanno tra 21 e 23 anni ed hanno percorso in USA o Regno Unito strade diverse dalla mia: Medicina, Fisica, Scienze Politiche, Filosofia, Storia e Ingegneria, pochi hanno studiato Economia. Non capisco. In realtà l'approccio è diverso: l'università ti insegna più che altro a ragionare, ti dà un metodo per risolvere i problemi, magari partendo dalla materia o dall'area che a 18 anni ti attrae di più, l'azienda si incarica di impartire la formazione tecnica e magari dopo 2-3 anni di lavoro fai un Master in Business Administration dove approfondisci i concetti economici una volta che ti sei fatto l'idea di come funziona il mondo del lavoro da dentro. Da noi invece devi fare una scelta già molto definita a 19 anni e tendenzialmente impegnarti in cinque anni (3 + 2) prima di entrare nel lavoro. Il nostro sistema non mi convince appieno. A Salomon mi raggiunge da collega uno dei miei più cari amici trentini: Marco Forasassi. Dopo due anni di lavoro intenso e appagante a Londra arriva il

momento delle scelte importanti anche dal punto di vista personale e in particolare la decisione di rientrare a Milano dove invece era rimasta Silvia. Il rientro implicò anche il cambio di lavoro e di settore, l'ingresso nella società di consulenza McKinsey. McKinsey è anzitutto una scuola di metodo e all'inizio anche di concretezza, passai dall'incontrare giovanissimo i CEO e CFO dei clienti di Salomon Brothers nella rarefatta atmosfera degli ultimi piani, a rimbocarmi le maniche tra i cantieri della Gras- setto Costruzioni (dove conobbi e incontrai per la prima volta come "client team member" Maria Pierdicchi, 25 anni più tardi Consigliere indipendente delle quattro "Good Banks") o tra i magazzini della Marzotto Confezioni. McKinsey è però anche grande network internazionale, che mi offre l'occasione di mettere a profitto l'esperienza maturata nel settore tessile in paesi lontani e diversi quali Brasile e Colombia. Il Brasile in particolare è grande occasione di apprendimento, in quel paese oltre ad una gioia di vivere tutta speciale vi è anche una formidabile flessibilità: nel 1993 l'inflazione cresceva dell'1% al giorno, il governo spesso cedeva alle pressioni della piazza per decretare congelamenti dei prezzi e tutte le imprese si erano presto adattate, tenendo i listini molto alti e praticando poi a tutti sconti amplissimi (anche del 75% sul prezzo ufficiale), e in quel modo salvavano i conti e rendevano inutili i provvedimenti populistici. Comprendere la redditività di divisioni e prodotti in un contesto iperinflattivo era poi quasi un'arte e non solo il risultato di sofisticati algoritmi di calcolo. In McKinsey si imparano parecchie cose: anzitutto il valore della formazione con una massiccia combinazione di corsi in aula (problem solving, skills interpersonali, approfondimenti di funzione o settore) e insegnamento sul campo, con diversi miei capi ai quali devo tantissimo per qualità e precisione dei feedback che mi hanno fornito: Corrado Ruffini, Yoram Gutgeld, Massimo Capuano, Gianemilio Osculati tra gli altri. Poi il metodo logico applicato con rigore. Il combinarsi di progetti a respiro strategico con quelli invece in cui "sporcarsi le mani" nell'operatività quotidiana dell'azienda, la possibilità di attingere con estrema velocità a conoscenze molto specifiche e best practice dai quattro angoli del globo, con il risultante stimolo a pensare sempre per analogie e percorsi laterali. Intorno a te tante persone di grandissimo valore. Dopo i primi tre anni dedicati all'industria, e in particolare ai beni di consumo, finisco abbastanza per caso (ma era destino) con l'occuparmi di banche, finanza e regolamentazione. Ho la fortuna di partecipare a un primo progetto in CONSOB nel 1994, esperienza interessantissima in una organizzazione che ancora oggi deve assolvere una missione difficile e francamente ingrata, avvalendosi di competenze interne molto raffinate, per nulla diverse da quelle degli operatori vigilati, ma anche agendo con parecchi vincoli (in particolare nella gestione del personale) di ente pubblico. La Commissione era allora guidata da Enzo Berlanda, e tra i suoi membri spiccavano i professori Onado e Di Lazzaro ed era piena di talenti al proprio interno, diversi dei quali trovano poi sbocco all'esterno, come Giovanni Sabatini ora Direttore Generale all'ABI. Marco Onado in particolare è punto di riferimento fondamentale

per il ridisegno dell'organizzazione e dei processi. In CONSOB è mio compagno di progetto Alessandro Decio con cui lavorerò anche per molti anni fianco a fianco in Unicredit. Al progetto CONSOB segue un affascinante progetto ABI-ASSOSIM per la riorganizzazione dei mercati che nei fatti contribuisce ad avviare la privatizzazione della Borsa Italiana e lo sviluppo di MTS e IDEM. In McKinsey a molti consulenti è richiesto di occuparsi direttamente di recruiting. A me viene chiesto di occuparmi della selezione di neolaureati dalle università italiane. È un compito arricchente: nel ragazzo si ricercavano anzitutto tre attitudini: capacità di problem solving, tenacia e intelligenza sociale. Il primo e il secondo elemento sono una specie di "condicio sine qua non" per entrare in consulenza, il terzo è forse però il principale previsore del successo di un consulente. Le interviste si facevano utilizzando anche i famosi "casi" e con "recruiting days" in cui 5-6 intervistatori vedevano ciascun candidato e si confrontavano a fine giornata per decidere a chi offrire il lavoro. Grandi investimenti di tempo e risorse nella consapevolezza che la qualità del capitale umano per una società di servizi è davvero tutto. In McKinsey ogni due anni funziona il cosiddetto filtro dell'"up or out", o sali di un gradino oppure ti metti sul mercato a cercare un altro lavoro. A pochi mesi dallo scadere dei sei anni ovvero del terzo esame di carriera, quello in cui puoi diventare partner, mi si presenta una proposta davvero attraente: Alessandro Profumo a cui fui introdotto da Luca Majocchi amico ed ex collega di McKinsey mi propone di entrare nella prima linea della sua squadra al Credito Italiano con la responsabilità della Pianificazione e delle Partecipazioni. Accetto la sfida, rimanendo poi per sempre col dubbio se sarei stato pro- mosso o no al mio terzo filtro di "up or out" in McKinsey. Credito Italiano è la prima banca ad essere privatizzata negli anni '90. In quanto prima, attrae nel capitale e nella governance imprenditori di particolare talento: Del Vecchio, Pesenti, Bertazzoni e Achille Maramotti oltre a soci industriali di standing e strategia lungimirante quali Commercial Union (oggi Aviva) e Allianz. Il cavalier Achille Maramotti in particolare trasmette il suo chiarissimo "imprinting", un DNA di orientamento alla performance (che infonde oltretutto al proprio gruppo industriale Max Mara anche al Credito Emiliano, non a caso unica banca italiana di peso ad attraversare l'ultimo decennio senza nemmeno una annata opaca, con lo stile Maramotti proseguito nell'azione dei figli Luigi e Ignazio) ed anche un sistema di valori robustissimo. Di Achille Maramotti ricordo le partecipazioni al Comitato Audit della banca retail di Unicredit tra il 2003 e il 2005 che avevo il compito di amministrare. Lui uomo tra i più ricchi di Italia, sempre presente, attento, rispettosissimo delle esposizioni al Comitato dei vari dirigenti e ispettori. E quando emergevano violazioni delle norme interne e ipotesi di conseguenti sanzioni disciplinari per qualche dipendente, Achille Maramotti – che pure aveva fama di dialettiche molto dure col sindacato – era il più garantista di tutti nel Comitato, vigile a che non si commettesse qualche ingiustizia per la fretta di dare seguito alle evidenze degli audit. Ma naturalmente il percorso di Unicredit è soprattutto segnato dalle capacità personali e dall'indirizzo strategico di Alessandro Profumo.

Nel 1997 Credito Italiano era la quinta banca italiana, oggi UniCredit Group è la seconda italiana per capitalizzazione di mercato, ma l'unica a prevalente attività internazionale. Per raggio di azione è ancora oggi una delle sole 4-5 banche del continente che possono dirsi veramente "paneuropee". È evidente che la parabola di UniCredit ha avuto alti e bassi, intuizioni e sviluppi importanti (l'orientamento per primi alla creazione di valore, la spinta verso l'Est Europa, HVB), a cui si sono accompagnati passaggi non felici (il corporate banking in Italia, Capitalia, le acquisizioni in Ucraina e Kazakhstan). Col senno del poi, il contesto esterno ha facilitato la prima fase post privatizzazione, mentre il tracollo del PIL italiano nel 2009- 2013 e la repentina "balcanizzazione finanziaria" della Eurozona hanno ridimensionato e un po' circoscritto il "sogno" di creare un gruppo bancario veramente europeo, ma con forti radici italiane, in cui personalmente mi identificai moltissimo. Nel 2007 UniCredit arriva ad essere la terza banca della zona euro con quasi 80 miliardi di capitalizzazione di mercato. Il decennio successivo è invece molto diverso, vari ingenti aumenti di capitale si rendono necessari per coprire perdite o rispettare i requisiti di patrimonializzazione molto stringenti imposti da vari regolatori. In Unicredito ho trascorso 18 anni, i più importanti della mia carriera professionale. All'inizio i compiti principali sono tre: promuovere il rapporto con gli investitori, gestire il processo di pianificazione e controllo e elaborare piani di crescita per linee esterne. Dapprima mi dedicai a rafforzare l'apprezzamento degli investitori per la ristrutturazione che il management aveva già avviato con successo (ben prima che io mi unissi al gruppo), poi la strategia di crescita diventa il compito più assorbente. Inizia con la fusione tra Credito Italiano e Unicredito, la holding delle casse di risparmio di Torino, Treviso e Verona, figlia della Riforma Amato, con la creazione di "Unicredito Italiano", primo modello di gruppo bancario federale in Italia, passa per il lancio dell'OPS sulla Comit e prende nuova forma con il successo nella privatizzazione di Bank Pekao SA in Polonia. L'operazione con Unicredito oltre ad apportare benefici "industriali" è anche un passo per l'emancipazione definitiva dalla Mediobanca di Cuccia, abituata in realtà in passato a governare essa stessa le tre ex-BIN sue azioniste e in quella fase manovriera in vista di una possibile loro fusione sotto i propri auspici. L'OPS sulla Comit è un momento fondamentale anche per l'evoluzione del funzionamento dei mercati azionari in Italia. Il mercato promuove l'operazione – che viene lanciata in contemporanea all'OPS del San Paolo su Banca di Roma. Il piano industriale (che prevede di valorizzare Comit come banca corporate e UniCredit come banca retail) e il concambio piacciono, entrambi i titoli reagiscono salendo in borsa. Ma lo stesso non vale per l'establishment, per il Governo D'Alema, per il Governatore Fazio e naturalmente per Mediobanca che vi intravede un rischio esiziale. Assisto a queste operazioni da "tecnico del suono" che ha il privilegio di osservare e registrare da vicino i movimenti dei vari attori, a partire dal Presidente di UniCredit Lucio Rondelli, primo realizzatore di una scalata ostile in campo bancario quella al Credito Romagnolo del 1994. L'operazione non abbastanza preparata e forse

troppo rivoluzionaria o ambiziosa salta e apre invece la strada per la aggregazione tra Intesa e Comit. Mi impressionò molto che Cuccia dopo avere bloccato l'OPS di UniCredit sulla Comit, quella stessa estate a distanza di pochi mesi offrì a UniCredit un ruolo da alleato nell'operazione INA-Banco Napoli che avrebbe in teoria potuto portare a un rafforzamento strategico importante per UniCredit. Vi lavorai ad agosto interrompendo per qualche giorno le vacanze, ebbi l'occasione di conoscere e apprezzare di persona il leggendario Enrico Cuccia in una delle sue ultime iniziative di "indirizzo" del sistema finanziario italiano, ma anche di comprendere lo spirito laico del mondo degli affari in cui alleati e rivali possono cambiare piuttosto in fretta. L'insuccesso dell'OPS Comit sul fronte domestico rafforza l'importanza dell'altro grande progetto a cui stavo lavorando: la privatizzazione di Bank Pekao la seconda maggiore banca polacca. Nel valutare più alternative di sviluppo avevo discusso con Profumo i modelli strategici della banca belga KBC e di quella austriaca Raiffeisen che contingentati dall'antitrust sui propri mercati nazionali avevano ricercato spazi di sviluppo in Centro Est Europa, già allora in crescita maggiore rispetto alla Vecchia Europa e con la prospettiva di un abbassamento del rischio-paese grazie al progressivo recepimento dell'"acquis communautaire" e all'atteso allargamento della UE dal 2004. In questi paesi inoltre si stava avviando una imponente tornata di privatizzazioni che prospettava possibili acquisti a prezzi attraenti, a differenza del resto d'Europa. Avevamo inoltre l'obiettivo di poter replicare il modello di ristrutturazione già avviato con successo. In realtà si sarebbe trattato di un primo passo, la combinazione con Banco di Napoli ne avrebbe richiesti molti altri e fu credo correttamente allora scartata. In Italia anche in quei paesi. L'occasione arrivò da una sollecitazione del socio e partner Allianz che in Polonia aveva già una certa frequentazione. La privatizzazione si svolse in un periodo in cui le grandi banche europee e statunitensi stavano ancora facendo i conti con gli effetti della crisi russa del 1998. Probabilmente nei Board di molte grandi banche globali Polonia ed Est Europa evocavano ancora emozioni negative riflesse, fatto sta che non ci trovammo troppa concorrenza. La due diligence fu accurata, diede risultati positivi, e convinse anche il resto della prima linea del Credito Italiano, inizialmente molto scettica sulla proposta mia e di Profumo; in particolare ci impressionò moltissimo il dinamismo e abito mentale dell'establishment polacco di allora: attori come il Ministro delle Finanze Leszek Balczerowicz o la Governatrice Hanna Gronkiewicz-Waltz, o Kris Bielecki uomo polacco in EBRD, ex Primo Ministro che successivamente convinse a venire a presiedere Bank Pekao. Si intuiva che il Paese aveva la chance di ripetere il successo della Spagna, Paese di pari dimensioni, dopo l'ingresso nella UE. Furono decisive peraltro la benedizione degli imprenditori in CdA, in particolare di Maramotti e Bertazzoni ma anche dei rappresentanti delle Fondazioni che registravano un numero crescente di imprese dei propri territori orientarsi verso l'Est Europa ("la Cina vicina"). In quel momento invece gli analisti e il mercato finanziario non apprezzavano la diversificazione verso l'Est e cambiarono idea solo

dopo 2-3 anni di acquisizioni riuscite e una volta che le ristrutturazioni iniziarono a dare frutti evidenti. La disciplina del mercato è imprescindibile per garantire orientamento alla creazione di valore e evitare devianze, tuttavia senza il supporto di azionisti di lungo termine sono probabilmente impossibili significative discontinuità strategiche. Con l'acquisto di Bank Pekao il mio lavoro si concentrò di più sull'Est Europa, ricevetti il mandato di focalizzarmi su ulteriori acquisizioni e sulla ristrutturazione delle banche acquisite, con la creazione della divisione. "New Europe" di cui assunsi la responsabilità. Tra il 1999 e il 2003 acquistammo altre sei banche in Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia e Turchia pur invece battuti nel prezzo in diverse altre gare di privatizzazione; in quella fase l'investimento complessivo fu di \$ 2,5 miliardi con un ROI che in poco tempo arriva al 25%. Fui supportato in questo da parecchi colleghi di grande valore e passione. E con esperienze molto eterogenee. Come Alessandro Decio che entrò in UniCredit dopo aver lavorato per vari anni in EBRD, a valle del comune periodo in McKinsey, ed era quindi un pioniere della finanza in Est Europa. Oppure Luigi Lovaglio che, al mio arrivo al Credito Italiano, il capo del personale mi identificò come collega brillante ma proveniente "dalla rete agenzie" e quindi molto complementare per un ex-consulente entrato in banca digiuno delle pratiche di sportello. Lovaglio crebbe nell'Est Europa sino a diventare per molti anni il CEO di Bank Pekao portando- la a capitalizzare oltre 10 miliardi di euro (cinque volte il valore a cui era stata acquistata). O ancora Federico Ghizzoni, in seguito Amministratore Delegato di UniCredit, Paolo Fiorentino, Carlo Vivaldi, Andrea Casini, Nicolò Ubertalli, Marina Natale, Piero Botto giusto per citarne alcuni. Introducemmo nelle banche acquisite un modello manageriale basato su Presidente di estrazione locale e CEO di estrazione del gruppo che funzionò molto bene ed è ancora prevalente. Vi fu anche qualche errore ma senza grosse conseguenze: in Croazia dove possedevamo la terza Banca del paese (Splitskabanka), puntammo ad assumere il controllo della prima (Zagrebacka Banka) e volemmo farlo attraverso una OPS anziché per cassa, in questo modo sfidando insieme in una volta sola: l'antitrust locale, le comprensibili preoccupazioni politiche sull'influenza italiana nel Paese e una fresca normativa di borsa di un giovane paese ex so Intesa infatti controllava la seconda banca Privredna Banka. Le OPS non erano mai state testate, quando si dice "l'ottimo nemico del bene". Andò comunque bene, ma quanta fatica e quanti rischi di restare a mani vuote. Ricordo invece con particolare soddisfazione l'ingresso in Turchia nell'anno successivo alla drammatica crisi finanziaria di quel paese. Nel 2002 trattammo una joint venture 50/50 con il principale gruppo turco i Koç, investimmo \$ 200 milioni per ricapitalizzare KoçBank e promettemmo \$ 100 milioni di extraprezzo al socio Koç se tre anni dopo la banca avesse realizzato un utile sostenibile di almeno \$ 80 milioni, cosa che puntualmente avvenne sotto la guida di Federico Ghizzoni e con grande soddisfazione di entrambi i partner. La Turchia ha continuato poi sempre a produrre risultati importanti per Unicredito, malgrado le recenti evoluzioni politiche.

In effetti l'ingresso in Centro Est Europa è stato un passaggio identitario per UniCredit e ha permesso di creare una divisione che ha sempre contribuito positivamente ai conti di Unicredito anche nelle annate più buie. Una banalissima constatazione verificata in quel periodo fu l'importanza del prezzo di acquisizione degli asset. Per quanto energici e drastici si possa essere nelle integrazioni e ristrutturazioni successive, nulla crea valore quanto un prezzo di acquisto conveniente (e viceversa), ben lo sanno i fondi di private equity che ne hanno fatto il proprio mantra strategico. A luglio 2003 Luca Majocchi decide di lasciare Unicredito e Profumo mi nomina AD della banca retail del gruppo, UniCredit Banca basata a Bologna. Divento capoazienda, con 25.000 colleghi, ma mi dispiacque moltissimo lasciare dopo soli quattro anni la New Europe che a torto o a ragione consideravo un po' il "mio bambino". Iniziosi una fase molto diversa, domestica, molto più direttamente vicina ai clienti e ai colleghi, che richiedeva quindi anche un approccio molto diverso. Prendo posto sulla scrivania che in passato era occupata da Cesare Farsetti, grandissimo banchiere che conosceva i clienti di Rolo Banca uno per uno. Dopo il progetto S33 la banca retail si ritrovava con clienti ancora disorientati, colleghi molto perplessi come evidenziato dai cattivi risultati della "people survey" e una performance reddituale in forte calo. Lanciamo un progetto articolato in quattro principali punti: crescita in quote di mercato, attenzione speciale alle piccolissime imprese, focus strutturato sulla soddisfazione dei clienti, costruzione di una nuova identità anche basata sull'innovazione.

Complessivamente è un progetto che funziona e arriviamo al 2007 con un netto miglioramento delle performance reddituali: la divisione si avvicina al miliardo di euro di utile, quasi il triplo del 2003, gli indici di soddisfazione dei clienti salgono moltissimo e con essa – la correlazione qui è molto stretta – l'entusiasmo e senso di appartenenza dei colleghi. Sulle piccolissime imprese, il focus della rete, l'innovazione prodotto e un rapporto stretto con Associazioni di Categoria e Consorzi Fidi portano il gruppo ad una posizione forte, che solo le Casse di Risparmio fondatrici avevano in passato conosciuto sui propri territori. Per quanto controintuitivo, il segmento delle piccolissime imprese nel mezzo della crisi ha retto meglio e generato meno sofferenze e perdite su crediti rispetto a quelle delle imprese medio-piccole. Questo perché la garanzia personale del piccolo imprenditore ha nei fatti un significativo contenuto di equity, di capitale, che attenua il rischio di default per la banca. In quel periodo le aspettative dei territori verso il Gruppo sono comunque assai ampie e vengono alimentate dal modello concorrente, quello di banca di territorio. La geografia più difficile in cui lavorare per il retail di Unicredito è certamente il Veneto, dove spread bassi e credito abbondante caratterizzano l'operato di buona parte delle banche di territorio e comportano per Unicredito oggettive perdite di quote di mercato in quegli anni. Peralto la successiva fine ingloriosa e insana di Veneto Banca, Popolare di Vicenza, Popolare di Marostica e di alcune BCC del trevigiano testimoniano di un rapporto tra economia e credito che in queste geografie è stato contrastato, difficile

da coniugare, e al momento ancora un po' irrisolto, non solo per i noti problemi di governance. Dove invece commettiamo un errore nel retail è sullo sviluppo dei mutui. Anzi due errori. Uno comune al resto del settore e che consistette nell'erogare credito a 20-30 anni senza avere reale copertura del rischio tasso per tutta la durata dell'impiego, la copertura viene data alla divisione dalla tesoreria di gruppo che però non trovava sul mercato controcopertura piena. Rischio che peraltro si sta purtroppo rialimentando anche oggi nel sistema bancario italiano ed europeo. Un errore invece più nostro specifico fu quello dello sviluppo dei mutui casa attraverso le reti di intermediazione immobiliare che finirono con l'originare portafogli troppo rischiosi. In questa fase professionale, ancor più di prima la dimensione manageriale motivazionale assume il massimo rilievo. Le cose le fai succedere attraverso persone motivate, accettando il loro stile che è diverso dal tuo ed anche tollerando cose che non ti convincono (anche perché probabilmente tu ti sbagli e loro hanno ragione). E devi essere credibile e efficace nella comunicazione usando il loro e non il tuo dizionario. Ricordo ad esempio le gambe molli e la voce tremolante nell'affrontare la platea di 3.000 Direttori di rete nel primo evento di questa natura a Parma nel dicembre 2003. All'inizio rispetto a questi gap ti senti molto inadeguato e insicuro, poi provi a rimediare andandoti a cercare formazione specifica. Un passaggio per me professionalmente molto significativo fu la formazione ricevuta da una coach americana, Annie McKee. Tra le altre cose la McKee mi insegnò a... mordermi la lingua cioè a frenare l'impulsività e l'emotività che mi avevano sempre contraddistinto. Per esempio, mi insegnò a riconoscere e contrastare il "sequestro dell'amigdala" ovvero il meccanismo per cui dopo una forte emozione l'organo cerebrale dell'amigdala blocca l'attivazione della più razionale corteccia cerebrale e ti fa smarrire il controllo logico del ragionamento. Il coaching mi piacque talmente tanto da chiederle di disegnare un modulo di tre giorni per Direttori di agenzia che condensasse i suoi insegnamenti che avevo sperimentato e di preparare una trentina di formatori interni per erogarlo. Nacque un corso interno "Leadership for Results". Ancora oggi mi capita di incontrare ex colleghi che ricordano e apprezzano quanto appreso in quel corso che poi estendemmo con particolare ulteriore successo nelle 4.000 agenzie di Germania, Austria e Centro Est Europa. E investii personalmente molto anche in corsi di comunicazione per superare le gambe molli di Parma. Ma forse l'apprendimento maggiore arrivò da una routine che introdussi già nel 2003: le "cene di ascolto" ovvero l'abitudine di incontrare una o anche due volte al mese un gruppo di colleghi delle filiali o anche di specifici dipartimenti della Direzione Generale. Estratti a sorte. Con l'obiettivo di discutere il più apertamente possibile dei problemi che affrontavano e ricevere una lettura il più possibile diretta della nostra attività. Scoprii un sacco di cose. Funzionò bene anche in Austria, Germania, Polonia ed anche in Russia, dove pure all'inizio ci fu un comprensibile scetticismo... Da capo del retail vengo anche designato al Comitato Esecutivo dell'ABI dove rimango per quasi 10 anni, è una esperienza molto interessante. Colleghi con background assai

eterogeneo e ciascuno però portatore di valori e competenze specifiche. Non è stato sempre facile collaborare, in fondo fuori da Palazzo Altieri si è tutti concorrenti, ma in più di un collega riscontro un senso collettivo non del tutto comune nel nostro paese. Da capo del retail nel 2007 divento Deputy CEO di Unicredit al fianco di Sergio Ermotti e Paolo Fiorentino. Questo a seguito delle due grandi acquisizioni di quel periodo HVB (2005) e Capitalia (2007). Da quel momento mi viene riattribuita supervisione sul Centro Est Europa, nel frattempo divisione molto ampliata sia per l'effetto HVB sia per le acquisizioni in Ucraina e Kazakhstan. Nel 2005 UniCredit realizza l'OPS di HVB, un grande successo personale di Profumo, che aveva ricercato già dai primi anni 2000 con più tentativi un posizionamento strategico in Germania nella intuizione che il "sick man of Europe" – come "Wall Street Journal" definiva allora la Germania di Schroeder – stava attraversando una difficoltà invero temporanea e si sarebbe ripresa tornando invece ad essere l'economia più forte del continente. Nel 2005 HVB non la vuole nessuno né in Germania e né fuori. In realtà successivamente l'operazione con il gruppo HVB ha creato suo complesso valore ben sostenibile nel tempo per UniCredit. HVB diventerà anzi la banca tedesca più solida e profittevole nel mercato domestico tedesco; e soprattutto l'unione delle presenze in Centro Est Europa di HVB-Bank Austria e UniCredit conferirà al gruppo una redditizia leadership bancaria tuttora indiscussa nella regione. Quella operazione riletta oggi dopo la crisi dell'euro e alla luce del diverso posizionamento di Germania e Italia nell'attuale scacchiere geoeconomico europeo sembra quasi impossibile: una delle principali banche tedesche parte di un gruppo bancario basato in Italia. In quel passaggio ammiro lo stile di Carlo Salvatori, allora Presidente di UniCredit, che si fa da parte pur di favorire l'integrazione con HVB e consentire che Dieter Rampf assumesse la Presidenza del gruppo integrato. Anche le Fondazioni supportano appieno l'operazione. Il mercato all'inizio è incerto, ma questa volta si fida molto presto della credibilità del gruppo. L'acquisizione di HVB pone invece problemi di altra natura: organizzativa. Garantire una governance snella e efficace di un gruppo di 180.000 persone con presenze significative in 20 paesi è un vero busillis. Lo è già di suo in un contesto di mercato favorevole, di crescente integrazione europea e deregulation. Diventa quasi "mission impossible" quando dopo il 2008, il processo di integrazione europea si inceppa e invece si innesca veemente e a quel punto inevitabile un processo di ri-regolamentazione del settore bancario. Il gruppo viene colto dal weekend Lehman Brothers ad autunno 2008 nel momento peggiore. Col fiatone, poco dopo aver completato l'integrazione operativa di Capitalia, con una posizione di capitale assai tirata, poco sopra il 6% di CET1 anche se in linea con le medie europee di allora, dispone di una liquidità adeguata se letta in modo consolidato, ma sbilanciata tra componenti e in particolare debole sulla parte italiana. In quel weekend cambia radicalmente il mondo finanziario globale, in un attimo il gruppo si trova e si troverà per parecchi anni a pedalare in ripida e faticosa salita. Negli anni successivi si rendono necessari quattro aumenti di capitale, due

ancora nell'era Profumo, uno nell'era Ghizzoni e l'ultimo decisivo, sotto la guida di Jean Pierre Mustier. Con la fine del 2008 cambia anche però totalmente il focus gestionale, la riduzione costi diventa obiettivo sempre più prioritario, e in dieci anni il gruppo si riduce di circa 50.000 persone, molte in Centro Est Europa, in parte nell'ambito di cessioni, ma anche il Retail contribuisce parecchio al calo. Assieme ad essa occorre lavorare sul de-risking. Salta l'ipotesi – fondante per una banca paneuropea operante in un Mercato Unico – di poter spostare liquidità da mercati in eccesso a mercati in disavanzo. Scattano molteplici “ringencing”. Occorre anzi garantire autonomia di liquidità ad ogni centro geografico del gruppo. Inizia a montare la marea dei Non Performing Loans, soprattutto in Italia e in particolare nel Corporate Banking, non aiutano i portafogli creditizi provenienti da Capitalia e quelli ucraini e kazaki. Le complessità organizzative, scomodi grattacapi quando le cose vanno bene, diventano problemi severissimi in contesti difficili. Il “whatever it takes” di Draghi salva l'euro ma comporta anche tassi e spread bassissimi per molti anni, una gran botta per l'economicità delle banche, specie per la parte retail. Nell'autunno 2011 in un passaggio di governance burrascoso Alessandro Profumo lascia il timone del gruppo. Il CdA successivamente designa Federico Ghizzoni quale Amministratore Delegato e introduce la figura di Direttore Generale attribuendone la responsabilità, con deleghe su attività commerciali e in seguito focus specifico anche sui rapporti con i regolatori e le attività istituzionali. Sono periodi non facili, redditività altalenante e in un paio di annate anche molto negativa, una posizione di capitale sempre un po' tirata: non è semplice guidare un gruppo europeo basato nel paese forse più scosso dalla crisi sovrana e macroeconomica. Dopo la crisi del 2008, il peso delle regole nel settore bancario cresce enormemente, da allora all'incirca ogni settimana vengono emesse un paio di norme rilevanti per l'attività bancaria. I regolatori diventano stakeholder importantissimi ed in fondo è giusto che sia così. Con l'Unione Bancaria nasce il ruolo di vigilanza della BCE ed ho la fortuna di seguire lo sviluppo dei rapporti sin dalla creazione del SSM a Francoforte. Per loro UniCredit è un “case study” in quanto banca presente in molti paesi della Eurozona, ma anche palestra in cui affinare i rapporti con le varie autorità di vigilanza che negli ultimi anni avevano puntato ad un controllo molto forte sulle entità legali del gruppo operanti nei propri territori. L'Unione Bancaria Europea è anche una opportunità per UniCredit di ricentrare l'equilibrio tra holding e banche nei paesi, molto condizionato dalle forze centrifughe oggettivamente alimentate dai regolatori e vigilanti locali. La massiccia produzione regolamentare si riflette anche sulla governance interna. In 3-4 anni la funzione di Compliance spinta dai vari regolatori passa nel gruppo da 200 a 1000 unità. Nel 2013 mi viene chiesto di lavorare al sistema dei controlli interni e di introdurre un meccanismo di autodichiarazioni di congruità dei sistemi di controlli da parte dei singoli responsabili di unità dopo essere passati attraverso diagnostici accurati e coerenti in tutti gli angoli del gruppo. Il modello è quello del Sarbanes Oxley introdotto negli Stati Uniti dopo lo scandalo Enron. È un esercizio molto

interessante e anche necessario in un gruppo che – unica banca italiana – viene inclusa nella lista delle trenta cosiddette “G-Sifi” o istituzioni globalmente sistemiche quindi destinate a dotazioni di capitali più onerose e a un controllo più intenso. Questa attenzione a regole rischi e controlli ha però anche le sue controindicazioni, a partire dagli onerosi costi che ne derivano. Ho assistito da ospite ai CdA di UniCredit dal 2003 in avanti e visto l’evolversi delle dinamiche e anche del tempo dedicato ai vari temi. Nell’ultimo decennio circa l’80% del tempo viene concentrato su tematiche di rischio e controlli, spesso con un livello estremamente spinto di approfondimento sugli aspetti tecnici. Personalmente ho maturato qualche dubbio sull’efficacia dei consigli tradizionali nel contesto bancario attuale in cui si è creata una crescente discrasia tra le pesanti responsabilità e conoscenze necessarie ai membri del Consiglio e quanto realisticamente alla portata di una persona anche “fit and proper”⁴ con buona competenza di business e banca che punti a dedicare 3-4 giorni al mese per assolvere il proprio compito. In Centro Est Europa ad esempio è diventata prevalente una governance duale diversa però sia dal modello tedesco che da quello italiano, in cui il Consiglio di Sorveglianza è fatto solo di esterni (e non include a differenza della Germania rappresentanze dei top manager delle banche sono chiamati a passare un “fit and proper test” ovvero un esame di competenza e onorabilità. lavoratori) e il Consiglio di Gestione su cui invece ricadono le maggiori responsabilità e a cui si richiede forte sofisticazione tecnica composto solo da managers interni (a differenza del modello italiano). A me sembra il modello più equilibrato nell’attuale contesto bancario europeo. In Italia inoltre i ruoli del Comitato Audit e del Collegio Sindacale non paiono sufficientemente distinti e in effetti in UniCredit si è da alcuni anni creato un tavolo comune: il Comitato Interno per Controlli e Rischi che è servito ad evitare troppe duplicazioni. Nel 2012 in sostituzione di Sergio Ermotti – che lascia Unicredito e approda a UBS di cui diventa più tardi il CEO – entra Jean Pierre Mustier originariamente capo dell’investment banking di Société Générale che assume la responsabilità del Corporate e Investment Banking di Unicredito e dopo un periodo fuori dal gruppo ne assume le redini nel 2016. Con Mustier si è lavorato molto bene, è un manager con visione, porta una determinazione proverbiale ed un buon team player. Per quanto la crisi, la massiccia produzione di nuove regole e la reazione delle autorità di vigilanza diventino la principale cifra di riferimento per l’attività bancaria, gli anni tra il 2010 e il 2015 registrano anche una forte e crescente discontinuità tecnologica nel segno del digitale, in cui il gruppo investe sempre parecchio. Grazie anche alla percepita distintività innovativa di UniCredit nel retail banking in Europa vengo nominato nel 2010 per un triennio Presidente della European Financial Marketing Association (EFMA) e provo a dare un contributo sollecitando il loro sviluppo al di fuori del continente, cosa che il loro management realizza con efficacia. Nel 2014 ricevo tra l’altro l’incarico di avviare la Agen- da Digitale di gruppo, con lo scopo di accelerare sia la trasformazione interna dei processi e dei servizi ai clienti sia di lanciare nuove iniziative. Il digitale

ha trasformato radicalmente l'attività bancaria, scompone e ricompone i modelli di business, abbatte peraltro la marginalità, permette ma anche impone di tagliare nel tempo ancor più i costi, può garantire importanti potenziali da un uso più innovativo dei dati. Il cliente abituato al servizio di Amazon, Booking, Spotify e Car2Go giustamente si attende servizi e condizioni simili dalla banca. Ho l'occasione di studiare da vicino diversi interessanti modelli Fintech in cui credo molto, soprattutto in quelli sviluppati in partnership con le banche. Si disegnano diversi progetti in questa fase di UniCredit che poi maturano o vengono lanciati nei periodi successivi. Nella estate del 2015 il percorso in UniCredit dopo 18 anni si conclude. Lascio molti amici, ma consapevole che ogni stagione ha un termine, e con la certezza di avere sia ricevuto che dato moltissimo al gruppo.

E inizia un periodo che vorrebbe essere sabbatico. A ottobre realizzo con mia moglie il sogno di una vita: un lungo meraviglioso e rilassato trekking al Campo Base dell'Everest a quasi 5.500 metri. Anche un'occasione per riflettere su quello che gli anglosassoni chiamano il "work-life balance". Non semplice da conseguire, è – anzi credo debba essere – un piccolo grande impegno quotidiano. Lezioni di vita importanti ogni tanto me le impartiscono gli amici Mauro Marcantoni, sociologo la cui cecità pare avergli attribuito una intuizione tutta speciale e padre Giuseppe Bettoni, leader spirituale e super-operativo di Arché, una bellissima Onlus dedicata a madri e bambini in situazione di disagio alla cui ampia squadra ho l'onore di partecipare. Al ritorno dal trekking mi chiedono di presiedere la Cassa del Trentino, società in-house della Provincia Autonoma di Trento, piccolo ma efficace strumento di funding e che grazie allo standing della controllante gode, quasi unico in Italia, ancora di un rating "A". Tornare a Trento dove risiede mia madre col suo affetto lo faccio sempre molto volentieri. Pochi giorni dopo, è un freddo mercoledì mattina di novembre quello in cui Stefano de Polis, Presidente della Autorità di Risoluzione mi chiama e chiede se sono interessato a dare una mano a gestire la Risoluzione di quattro banche in crisi: CariFerrara, Banca Marche la più grande, Banca Etruria, CariChieti, con la creazione di quattro Good Banks e una Bad Bank. Si tratta di presiedere a partire dall'imminente weekend del 22 novembre con piena delega strategica le quattro Good Banks, prime "bridge banks" costituite in Europa nella cornice della BRRD, di cercare di riguadagnare la fiducia dei clienti, alcuni dei quali per la prima volta in Italia subiranno la ferita del "burden sharing", gestire l'ordinaria amministrazione e cederle con gara pubblica in tempi fulminei. Dirigendo una task force molto snella: quattro banche con quattro Consigli di Amministrazione composti da tre persone: lo stesso Presidente e lo stesso Consigliere indipendente per tutte e quattro le banche, un Amministratore Delegato per ciascuna, in tutto sei Consiglieri più quattro Collegi Sindacali con tre Sindaci ciascuno. 24 ore per rispondere. Accetto. In fondo quando ho lasciato Unicredito non ho fatto mistero di valutare volentieri un compito di "servizio". L'occasione è arrivata, non mi posso tirare indietro, malgrado il sabbatico fosse appena iniziato. Mi preoccupano i rapporti economici tra Good Bank e Bad Bank, l'incognita di come reagiranno i

clienti colpiti dal “burden sharing”, la completezza della pulizia dei bilanci con la cessione delle sofferenze, il fatto di trovare la squadra già in prevalenza formata e mi inquieta il tempo ristrettissimo concesso dalla UE per le cessioni. Per Ferrara e Chieti vi saranno come AD i precedenti commissari Giovanni Capitanio e Salvatore Immordino, per Marche il precedente DG Luciano Goffi. Non li conosco ma avrò poi modo di apprezzarne dedizione e precisione nei mesi successivi. I dodici Sindaci sono già identificati, non conosco nemmeno nessuno di loro e un poco sono preoccupato, dodici sono tanti, lavorare con adeguato consenso collettivo quando si è in parecchi e c'è poco tempo, è complicato assai. Mi attivo per cercare l'AD per Etruria, ho in mente la persona adatta Roberto Bertola, che ai tempi dell'integrazione del Banco di Sicilia in Unicredito da AD del Banco di Sicilia fu semplicemente perfetto, con una carica umana e integrità unica che gli guadagnarono anzitutto i cuori dei colleghi in un contesto ambientale difficile e inizialmente intrasparente. E poi il Consigliere indipendente scelta cruciale, deve essere qualcuno autorevole, di tutela per tutti gli stakeholders, che spesso potranno avere interessi disallineati, ma anche una persona con cui poter lavorare su basi di fiducia: i tempi sono tiranni senza potersi fidare reciprocamente sarebbe impossibile far succedere le cose. Mi viene in mente un nome giusto da proporre: Maria Pierdicchi, ci conosciamo e stimiamo reciprocamente da molti anni, è stata tra l'altro fino a pochi mesi fa il capo di Standard & Poor's per il Sud Europa, e lo è stata nei difficilissimi anni della crisi dell'euro quando gli spread sui PIGS (Portogallo Italia Grecia e Spagna) hanno fatto tremare i mercati mondiali e la stessa costruzione politica e istituzionale europea e hanno posto le agenzie di rating sotto fortissima pressione. I nomi vanno bene a Banca d'Italia. Chiamo entrambi il venerdì e a entrambi debbo chiedere pochissime ore per decidere. Debbono fare scelte difficili, scombussolare progetti familiari, non nascondo loro le incognite ma nemmeno la speranza che possa essere un progetto breve, di pochi mesi. Si unisce alla squadra anche Secondino Natale, in passato capo della pianificazione in Unicredito, ora in pensione. Svolgerà anch'egli un ruolo fondamentale, il pivot di una sorta di holding virtuale di quattro banche del tutto scollegate tra loro sino al giorno prima, ma che ora da subito debbono operare in massima sintonia quali parti di uno stesso gruppo. Nell'autunno del 2015 quattro banche – Cassa di Risparmio di Ferrara, CariChieti, Banca delle Marche, e Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio – che erano state soggette a commissariamenti per periodi varianti tra uno e due anni entrarono in una situazione molto critica sia di capitale, quasi azzerato, sia di liquidità, sottoposta a forte pressione nella imminenza dell'entrata in vigore a inizio 2016 della BRRD, col possibile bail-in di subordinatisti e obbligazionisti senior. Durante le gestioni commissariali era emersa la impraticabilità di soluzioni di mercato (cessioni sic et simpliciter) ed in precedenza la DGComp EU aveva negato la possibilità di un intervento preventivo da parte del FITD, con una decisione molto “forte” e sinceramente assai dibattibile. L'opzione bail-in o una liquidazione ordinata delle quattro banche andava evitata ad

ogni costo in quanto percepita dalle autorità come generatrice di effetti estremamente negativi: contagio verso altre banche deboli del sistema, forte drenaggio di liquidità e di capitale (circa 12 miliardi di euro) per le banche aderenti al FITD, un impatto potenzialmente severissimo sulle economie regionali di riferimento per le quattro banche. Pertanto si rese necessario l'avvio di un procedimento di risoluzione per tutte e quattro le banche, che si basò su impegni assunti dal Governo italiano in linea con indicazioni molto cogenti della DGComp: creazione di quattro Good Banks e di una unica Bad Bank con 10 miliardi di sofferenze ad essa cedute ad un prezzo preliminare del 17,5%, azzeramento degli Azionisti e degli obbligazionisti subordinati istituzionali e retail, ricapitalizzazione e copertura delle perdite con un intervento di 3,6 miliardi di euro a carico del Fondo di Risoluzione. Lunedì 23 novembre il buongiorno si vide dal mattino... Alle 6 arriva la garanzia cd alle tre grandi banche finanziatrici del Fondo di Risoluzione che consente lo smobilizzo dei 3,6 miliardi di euro necessari a far partire l'operazione, nella notte vengono elaborati in vari uffici romani partite iva e codici INPS delle quattro nuove banche, alle 7 mandiamo una mail a tutti i 5.600 colleghi per dare un senso di quanto sta succedendo, tra le 7 e le 9 si svolgono i quattro CdA delle nuove banche principalmente finalizzati a delegare i poteri di firma alle reti così da poter aprire regolarmente le agenzie. Nelle ore successive occorre attivare lo sviluppo di nuove procedure su tre sistemi informativi diversi che permettano entro giovedì il regolare pagamento degli stipendi sia col cedolino vecchie banche che col cedolino nuovo. "Se non paghiamo gli stipendi la gente penserà che le banche hanno in realtà ancora molti problemi di liquidità". L'idea è che nelle prossime settimane ci si concentri su tre direzioni principali: indirizzare le molteplici incombenze operative per rendere effettivamente cedibili le quattro nuove banche, dialogare con i clienti per recuperare la fiducia, rimettere le banche ricapitalizzate al servizio delle economie locali facendo ripartire i flussi di credito. In realtà ci aspettavano molti altri problemi. Anzitutto il prezzo utilizzato per la cessione delle sofferenze diventò un parametro di riferimento sul mercato per la valutazione delle sofferenze di tutto il settore bancario italiano, creando un significativo ribasso nei corsi borsistici per parecchi mesi e inizialmente abbattendo l'interesse in acquisto per le quattro banche. L'azzeramento poi degli obbligazionisti subordinati retail, metà dei quali avevano acquistato i titoli nel 2006 e 2007, quindi con clamoroso effetto retroattivo, destò fortissime proteste, molta pressione politica e mediatica ed una vera e propria corsa agli sportelli in una delle quattro banche, Banca Etruria. Tutti i giorni sulle prime pagine dei quotidiani si parlava di Banca Etruria e del caso Boschi. Vi fu il drammatico caso del pensionato suicida. Provammo a spiegare in tutti i modi su tutti i canali che i clienti delle quattro banche molto esposti, erano circa un migliaio, non di più e che le soluzioni in elaborazione da parte del Governo li avrebbero protetti. Sensazionalismi e superficialità della polemica mediatica e politica "130.000 risparmiatori sul lastrico..." portarono invece i clienti a temere che la banca appena ricapitalizzata avesse più problemi di prima, invece di essere

più robusta. Molti chiedevano informazioni, molti altri volevano chiudere i conti e portar via i depositi. Il Ca- podanno 2015 non fu facile, arrivammo a inizio 2016 a nove giorni di liquidità residua in banca. Non si dormiva la notte. Tutta la Risoluzione era nata e costata così tanto a parecchi attori, non potevamo assolutamente permetterci che una delle banche fosse oggetto di panico agli sportelli, il contagio al resto del sistema sarebbe stato un rischio inaccettabile. Nuova Banca Etruria non era certo una banca “sistemica”, ma il contagio che si poteva innescare in quel momento certamente sì. La efficacia e dedizione delle reti e strutture centrali guidate da Roberto Bertola permisero di evitare il peggio. Senza scomodare Bagehot secondo cui una banca costretta a difendere la propria credibilità in realtà l’ha già persa, è evidente che il compito di riportare fiducia tra i depositanti spiegando bene la nuova posizione della banca cliente per cliente, andando contro il clamore dei media è stato davvero improbo. E in parallelo la Banca mise in campo anche con l’aiuto della Banca d’Italia una rete di sicurezza in supporto della tesoreria centrale. Su tutti i fronti la cooperazione con l’azionista Autorità di Risoluzione, guidata dapprima da Stefano De Polis e poi da Enzo Serata, con la Vigilanza di Carmelo Barbagallo ed anche col Direttorio, in genere nelle persone di Fabio Panetta e Salvatore Rossi, con i loro team, è continuativa e intensa feriale, festiva, diurna e notturna. Frequenti anche i contatti col Governo a tutti i livelli. Per altri versi la scadenza molto ravvicinata per la cessione imposta da DGComp, non solo rendeva possibile alcuna forma di ristrutturazione o di integrazione delle quattro banche e richiedeva di navigare a vista ma ingenerò un materiale indebolimento del potere contrattuale del venditore, con inevitabile riflesso sui prezzi degli asset ceduti. In realtà la prima scadenza era talmente ristretta da non aver nemmeno consentito la chiusura dei bilanci iniziali delle Good Banks, né lo scioglimento di molteplici e complessi nodi contabili e fiscali fondamentali per il processo di cessione. Le scadenze furono quindi soggette a diverse proroghe da parte della DGComp ed in ogni occasione a episodi di ritiro depositi da parte di clienti preoccupati che la proroga non arrivasse e si aprissero così scenari catastrofali. Una significativa prova di stress per clienti e dipendenti delle quattro banche. A settembre Felice Delle Femine, ex collega in UniCredit sostituisce Salvatore Immordino al vertice di CariChieti, quest’ultimo chiamato a imprimere una accelerazione alla Bad Bank REV, e contribuisce a raddrizzarne il conto economico 2016, che chiude – unica tra le quattro – in positivo. Dopo circa 18 mesi, densi di rischi, incertezze, negoziazioni fragili e complicate, le banche sono finalmente state cedute a due primari gruppi bancari italiani, UBI e BPER, che rappresentano una ottima soluzione di lungo periodo per le banche stesse, nonché per i loro territori di riferimento. La cessione delle banche ha peraltro richiesto la dismissione previa di buona parte degli incagli che erano rimasti sui bilanci delle quattro banche al momento della risoluzione. Una cessione di NPL difficile in quanto obbligata nelle dimensioni senza la possibilità di selezionare i pacchetti, e inclusiva di portafogli di leasing ed incagli di complessa negoziabilità. Nel caso più

complicato tra le quattro banche, Nuova Carife – che aveva un cost-income del 200% – le provammo proprio tutte per evitare chiusura e liquidazione, sempre nella consapevolezza che l'immagine televisiva di code agli sportelli avrebbe determinato disastrosi effetti contagio. Tentammo di cederla, da sola, assieme alle altre tre banche e anche inclusa in un pacchetto di asset focalizzati alla gestione del risparmio. Ma solo una drastica preliminare ristrutturazione degli organici, con l'uscita, previo accordo sindacale ed uscita volontaria di 400 persone su 900 rese possibile la cessione ed evitò scenari drammatici. Per dimensioni relative, un accordo unico, che si è realizzato grazie al dialogo con i sindacati con cui firmammo alle 5 del pomeriggio di San Silvestro 2016 e collaborammo poi anche nella implementazione. Ed anche grazie alla persuasione all'offerta, quasi dipendente per dipendente da parte del Direttore delle Risorse Umane Gabriele Arioli e del suo team. Gli obbligazionisti subordinati retail inizialmente azzerati hanno successivamente beneficiato di due decreti governativi finalizzati a garantire un indennizzo sostanziale per i clienti di dimensione più piccola e la realizzazione di un arbitrato mirante a garantire un ristoro nelle casistiche accertate di vendita fraudolenta. Qui si è rivelato prezioso il tavolo a cui hanno partecipato buona parte delle Associazioni dei Consumatori riconosciute, nel vero interesse dei risparmiatori. Il costo complessivo dell'operazione stimabile in oltre 4,5 miliardi di euro a carico delle banche che contribuiscono al Fondo di Risoluzione, e senza invece oneri per i contribuenti, è stato alla fine molto inferiore all'ipotetico costo di un bail-in o di una liquidazione ordinata. Nel complesso si è trattato del primo caso significativo di risoluzione bancaria in Europa giunto a compiuta conclusione in linea con il quadro regolamentare. È stato però un progetto davvero complesso, in una cornice normativa sperimentale e chiaramente bisognosa di materiali revisioni e di una architettura istituzionale bancaria europea ancora in piena transizione, con emergenze pressoché quotidiane di varia natura. Siamo stati un po' cavie. Se alla fine i risultati sono arrivati non si è stavolta dovuto al classico stellone italiano, o a speciali talenti individuali, quanto al fatto che nessuno dei vari attori coinvolti ha risparmiato energie e si è anzi creato anche uno speciale spirito di squadra. L'Autorità di Regolamentazione e la vigilanza di Banca d'Italia anzitutto, il MEF e le sue strutture, gli Amministratori e i Collegi Sindacali – questi ultimi al contrario delle mie preoccupazioni iniziali furono particolarmente costruttivi e propositivi – ma anche i vari consulenti coinvolti, tutti hanno operato con intensa cooperazione e sostanziale sintonia. Gli stessi consulenti in vari casi più con lo spirito della mission da realizzare che del mandato commerciale da assolvere. Avevamo peraltro tutti di fronte l'esempio dei manager e dipendenti delle banche che hanno lavorato Natali, Capodanni, Pasque e Ferragosto per garantire il successo dell'operazione. Dall'esterno personaggi di grande statura e senso collettivo come Giuseppe Guzzetti e Enzo Moavero hanno apportato contributi tanto decisivi, quanto discreti e disinteressati. Chiudo il progetto il 30 giugno 2017 stanchissimo, con la soddisfazione però di aver contribuito a raggiungere un risultato tutt'altro che