

FABIO INNOCENZI

# Sabbie mobili

Esiste un banchiere perbene?

Romanzo





## Kosovo: vite senza valore

Troppo complicata per un italiano. Vicina, vicinissima ma troppo complicata.

Per decenni abbiamo vissuto da lontano le vicissitudini dei nostri vicini a est. Viaggi, commerci, relazioni, discussioni erano concentrati verso Francia, Svizzera e Austria. La Jugoslavia e l'Albania sembravano appartenere a un altro mondo.

La Jugoslavia, ambigua nel terzomondismo di Tito, era chiusa e ostile verso l'Italia e teneva a distanza le avances, sempre più rade, di triestini e giuliani in genere. L'Albania era addirittura avvolta nel mistero di un maoismo d'occidente. Ermeticamente isolata dall'Italia e dagli altri paesi vicini non poteva neanche essere presa a esempio dai maoisti nostrani. Era meno difficile avere notizie dalla remota Pechino che dalla vicinissima Tirana.

La caduta del Muro e la morte di Tito hanno clamorosamente e drammaticamente cambiato lo scenario. In pochi mesi sono esplose tensioni etniche, nazionaliste e religiose che sembravano seppellite da tempo.

Tutti contro tutti. Cristiani contro musulmani. Cattolici contro ortodossi. Serbi contro croati. Sloveni contro il potere centrale. Ustascia contro cetnici. Kossovani contro serbi. Minoranza serba di kossovani contro maggioranza musulmana di kossovani. Bosniaci contro se stessi. Macedoni contro serbi e contro greci.

La cronaca a est di Trieste diventa ricca, sorprendente, incomprensibile. Le terre che da sempre erano state punto di scontro tra Oriente e Occidente e da cui erano nate le scintille della prima guerra mondiale si riprendevano il loro spazio nella storia europea.

Gli sloveni riuscivano a sfilarsi con una guerra lampo. Si sentivano e si sentono molto più austriaci che balcanici. E sono abbastanza marginali da non essere considerati rilevanti. Tra serbi e croati un massacro. Da un lato gli ustascia croati, decimati dal croato Tito e dai comunisti jugoslavi in risposta alla loro alleanza con la Germania nazista durante la seconda guerra mondiale. Al disgregarsi della Jugoslavia, quarantacinque anni dopo quei momenti terribili, gli ustascia ricomparivano con la medesima ferocia. Ricomparivano allo stesso tempo anche gli estremisti cetnici serbi. Forti dell'appoggio del potere centrale avevano dato vita a delle vere e proprie enclave dentro il territorio croato. Enclave serbe nelle quali l'unico croato accettato era quello morto. Talmente forti da tenere sotto scacco per anni l'improvvisato esercito avversario.

Nella Bosnia ogni logica e ogni regola erano scritte sulla sabbia: 40% di serbi, 30% di musulmani e 20% di croati. Tutti mischiati tra loro e tutti ferocemente contro: motivi politici, religiosi, etnici, storici creavano un cocktail aspro e indigeribile. Gli accordi di Dayton di tre anni fa hanno provato a trovare una soluzione. Forse l'unica possibile soluzione alternativa alla pulizia etnica. Dividere per pacificare. Creare isole e isolotti in un territorio di colline e di montagne. Sembra dare qualche risultato. Dopo avere disgregato in cinque la Jugoslavia, si sta cercando di disgregare i singoli pezzi del puzzle. Alla ricerca di equilibri e affinità. Qualcuno chiama "pace" questa ricerca. Io la chiamo eliminazione delle diversità. Non porta mai bene. Le nazioni possono disgregarsi in regioni, cantoni, contee, città-stato, ma alla fine scopri sempre che chi ti resta vicino è diverso: basta un rione, una strada, una famiglia.

Le epoche oscure della storia hanno insegnato che non esiste limite all'eliminazione delle diversità. Dayton va accettata

come un male minore. Guai a pensare di importarla in paesi come il nostro.

La Serbia ha un'unica anomalia: il Kossovo. Il 90% della popolazione è albanese e musulmana. Il 10% è composto da serbi: i più duri, i più decisi, abituati a lottare in una terra ostile. Mai percentuali etniche sono state più ballerine di quelle kossovare; basti pensare che l'alternanza frenetica del potere tra turchi, serbi e terze soluzioni aveva fatto oscillare la componente serba tra il 10 e il 50% e quella albanese tra il 50 e il 90%. Oscillazioni che riflettevano stermini, esili, espropri, pulizie etniche.

Si pensava di avere visto il peggio.

Previsione sbagliata. La pace in Bosnia di tre anni fa spostava la geografia del massacro nel piccolo Kossovo. In un territorio di soli diecimila chilometri quadrati si concentravano le peggiori bande etniche, i guerriglieri islamici di rientro dalla guerra bosniaca, le formazioni irregolari albanesi e le truppe più feroci dell'esercito serbo.

Questo nostro 1999 verrà ricordato come l'anno dello sterminio e della fuga. Una popolazione di neanche due milioni di abitanti ha dovuto contare decine di migliaia di morti, ottocentomila musulmani fuggiti in Albania, ottantamila serbi fuggiti in Serbia. Una popolazione dimezzata in pochi mesi.

La violenza è stata tale da aver travolto le ragioni di oppressi e oppressori. La caccia alle famiglie serbe ha fatto velo ai massacri delle comunità albanesi.

In mezzo a tutto ciò i bambini kossovaresi sono riusciti a prendersi la scena.

I guerrieri delle due fazioni hanno stabilito un record che difficilmente sarà eguagliato: quello delle mine per chilometro quadrato. I bambini, non potendo domare la loro energia vitale, hanno fatto brillare centinaia di mine perdendo i loro piedini e, spesso, la parte inferiore delle loro piccole gambe.

Quando, a pochi giorni dall'inizio dell'amministrazione Onu, sotto il protettorato Nato, l'aeroplanino con Roberto Bazzoni e Antonio Sircana si era perso nella nebbia prima di atterrare

a Pristina, il destino sembrava dire: “Persino fare del bene è impossibile in questo paese”. Un medico (Sircana) e un tecnico ortopedico (Bazzoni) che volevano portare qualche goccia di speranza sotto forma di protesi alla marea di bambini senza gambe erano spinti da una forza e un coraggio senza limiti.

Era bello ed era giusto quello che stavano facendo.

Non è stato bello né giusto che l'aereo si sia schiantato contro la collina che precede l'atterraggio verso l'aeroporto di Pristina. Non è stato bello né giusto che ai tanti morti kossovari si aggiungessero questi undici italiani che portavano le protesi per quei poveri bambini.

L'aereo era decollato il 12 novembre 1999, alle 9:05, dall'aeroporto di Ciampino, con ventiquattro persone a bordo, ed è precipitato a diciassette miglia a nord di Pristina, in una zona minata che ha reso difficili le ricerche. Antonio Sircana, ortopedico e fisiatra, quarantaquattro anni, in Kosovo c'era già stato, un mese e mezzo prima. Un inferno. Corpi di bimbi dilaniati, arti amputati, protesi da impiantare. E così Sircana ha convinto il suo amico, Roberto Bazzoni, trentasette anni, tecnico ortopedico e titolare di una ditta che fornisce prodotti sanitari in mezza Sardegna.

«Roberto, prepara le valigie: si parte giovedì sera per Roma, poi si prosegue con un ATR per Pristina, e che Dio ce la mandi buona per arrivare in una zona impervia, dove c'è il poliambulatorio che ho già visto e che dista un centinaio di chilometri».

Roberto era un po'emozionato.

Era la prima volta che andava nel Kosovo, in pochi sapevano della sua vocazione per il volontariato e le azioni umanitarie.

«Si sono rivolti a noi sia i kossovari dell'esercito di liberazione UCK, sia i militanti dei gruppi serbi che stanno in un villaggio tra Stubbia e Vitina».

«Non basta curarli e dare loro delle protesi. Bisogna rieducarli a camminare. Dobbiamo creare una struttura duratura. La facciamo a Glogovac. Lì dovrà nascere un centro per diversamente abili. Andiamo lì».

Non è stato bello né giusto ma è stato così. E così è cambiata la vita nostra e dei nostri colleghi. Perdere un figlio è terribile.

Non so se perdere un figlio “eroe” morto per i bambini senza gambe del Kosovo sia meglio. Non lo riesco a capire dalla faccia inespressiva di Sebastiano Bazzoni che davanti alle notizie di agenzia ci sta raccontando quello che è successo poche ore prima. Non capisco Sebastiano e la sua gestione del dolore. Una gestione tutta interiore. Quello che invece abbiamo pensato io, Pietro, Dario e Giordano è stato immediato, corale e spontaneo: «Sebastiano, proseguiamo noi».

Sebastiano ci ha guardato con faccia severa: «Che cosa significa “proseguite voi”?».

Toccava a me: «Non hai capito, abbiamo detto noi, noi tutti».

«Quella terra dannata mi ha tolto mio figlio. Non contate su di me».

Sebastiano è un uomo di grandi doti con un grande limite. Quando prende una posizione non sa cambiare. Si arrocca. Dobbiamo ribaltarlo subito. Pietro è partito al volo: «Ascoltaci. Tuo figlio stava facendo una cosa meravigliosa. Dare una speranza ai bambini. Farli camminare. Far loro buttare via le grucce. Farli tornare a sorridere. Noi non ci immaginiamo neanche che cosa lui ha visto là. Era pronto a rischiare la propria vita per dare vita a quei bambini. Ha rischiato la vita e l'ha donata a loro. Ma i bambini sono là e hanno bisogno delle protesi».

Sebastiano ci guardava inespressivo. Giordano è intervenuto: «Nella nostra società è pieno di ragazzi giovani, in gamba, che guadagnano tanto e che sarebbero pronti a sostenerci. Abbiamo l'esempio di tuo figlio, abbiamo l'energia, possiamo raccogliere i soldi. Non possiamo lasciare incompiuta la missione. Non possiamo abbandonare i bambini che stanno aspettando».

Sebastiano si è preso la testa tra le mani. «Non so se ne ho la forza». L'ho subito fermato: «Noi abbiamo la forza e abbiamo la volontà. Fidati di noi».

Non ci ha mandato a quel paese. Era già qualcosa. Dario ha concluso: «Pensaci con calma, Sebastiano. Possiamo farlo dietro di te. Possiamo farlo insieme a te. Possiamo farlo e tu ci guardi da lontano. Scegli tu».

«Fra poco parto per l'Italia. Domani vi telefono. Ci penso, forse».

Sebastiano si è alzato, lo abbiamo abbracciato. Questo giovane sessantenne in poche ore sembrava invecchiato di vent'anni. Se ne andava con la sua tristezza. Noi restavamo con la speranza che nascesse qualcosa.

Non ci ha chiamato il giorno dopo. Neanche quello successivo. Il recupero delle salme è stato complicato. Idem il trasporto in Italia. Ci ha chiamato il terzo giorno.

«Drenas».

«Scusa?».

«Drenas, ho detto Drenas. Di-erre-e-enne-a-esse. Drenas».

«Ho capito, Drenas. Ma che cosa vuol dire?». Io non capivo.

«Hai letto i giornali? Drenas è il posto dove costruiremo il centro di riabilitazione per i bambini». Sono rimasto a bocca aperta. Altro che pensarci. Sebastiano ci ha riflettuto, ha deciso ed era già nella fase progettuale.

«Seb, sono contento».

«Non perdere tempo a essere contento. È una cosa complicatissima. Non bastano i soldi. C'è ancora la guerra laggiù».

«Sono contento perché hai deciso...».

«Che cosa volevi che continuassi a fare? Piangermi addosso? Meglio darsi da fare. Ci sono centinaia di bambini senza gambe».

“Splendido, mitico zuccone” avevo pensato tra me, “adesso ti riconosco”. Non riuscivo però a dire nulla perché Sebastiano continuava: «Mi dicono che il modo migliore per raccogliere fondi è quello della onlus. Oggi ho iniziato a guardare delle carte. Fate anche voi un ragionamento. Ci sentiamo nei prossimi giorni. Ciao... tuu tuu tuu». Aveva riattaccato. Non sono riuscito neanche a chiedergli come stava.

Avevo bisogno di vedere subito Pietro, Dario e Giordano.

«Non me ne intendo di onlus, ma credo sia la soluzione giusta: le donazioni sono deducibili». Dovevamo inventarci che cosa fare in pochi giorni. Servivano soldi, e servivano subito.

«Prepariamo una comunicazione per i colleghi di Europlus e UBM. Dobbiamo spiegare che cosa è successo e dire che questo diventa il progetto di tutti noi. Dobbiamo chiedere loro di donare quattrini e di chiedere agli altri di donarne».

Pietro badava al sodo. «I bonus! Fra pochi mesi paghiamo i bonus. Se solo tutti decidessimo di donare il 10% del bonus! Sarebbero un sacco di soldi».

«I soldi servono subito».

«No, serve subito capire quanti soldi raccogliamo. Gran parte dei soldi può arrivare quando pagheremo i bonus». Grande idea!

«Se coinvolgiamo i colleghi nella onlus e nel progetto del centro di riabilitazione possiamo chiedere loro di impegnarsi ora per definire la quota di bonus che devolveranno. Se fosse il 10% raccoglieremmo una cifra di due o tre milioni di dollari. Probabilmente potremmo costruirne cinque, di centri!».

«E se anche fosse solo il 2% il centro verrebbe fuori».

«Tutto senza considerare i soldi che poi potremmo raccogliere da terzi. Le nostre società in primo luogo».

«Importante è evitare che venga percepita come una cosa di vertice. Dobbiamo prendere a bordo colleghi di tutti i livelli. Gli opinion leader. Quelli noti per fare “belle cose”».

«Apriamo le porte a tutti quelli che vogliono collaborare. Alla onlus e al progetto».

Quello che è accaduto in quei giorni è stato pazzesco. Tutta Europlus e tutta UBM erano mobilitate per i bambini mutilati del Kossovo.

L'idea dei bonus era piaciuta. Intorno sono nate altre mille idee. A Dublino i colleghi hanno deciso di organizzare un torneo di rugby per raccogliere fondi. A Milano hanno organizzato una grande cena benefica. In UBM hanno contattato i clienti istituzionali. In Europlus sono stati contattati i clienti

“super ricchi”. Europlus, UBM, UniCredit e UniCredit Irlanda hanno immediatamente messo mano al portafoglio.

L'architetto Piana, collega di UniCredit che ci ha aiutato per l'apertura a Dublino, ha contattato alcune ditte fornitrici. Diverse si sono offerte di contribuire donando i loro prodotti. Le altre di assisterci coprendo i costi.

Questa storia ha tirato fuori il meglio da un sacco di gente. Se Roberto lo avesse saputo ne sarebbe stato felice.

Un anno. Sono passati solo dodici intensissimi mesi dalla morte di Roberto Bazzoni e noi stiamo volando verso Pristina. Dodici mesi nei quali abbiamo comprato Pioneer, ho trasferito la mia famiglia da Dublino a Boston, e sta iniziando a scricchiolare la new economy.

Noi stiamo volando verso Pristina perché il centro di riabilitazione è pronto e domani sera lo inauguriamo. Solo la cocciutaggine sarda di Sebastiano unita alla commovente mobilitazione di tanta gente splendida ha consentito di fare il miracolo. Guardo dal finestrino e vedo le montagne dove si è schiantato l'ATR di Roberto. Poi vedo Pristina. Non è illuminata come le nostre città, ma non è neanche buia come nei momenti cupi della guerra fratricida. È una via di mezzo. L'aeroporto è piccolo e disordinato. Tutti capiscono l'italiano. Tanti lo parlano.

I nostri amici di Glogovac ci stanno aspettando. Ci abbracciano. Ci ficcano in bocca dei dolci nauseabondi e ci fanno entrare in due automobili. Non fanno troppe cerimonie. Iniziano a raccontarci i lavori, le difficoltà. Le burocrazie da dribblare. Il rischio di corruzione. Ci riempiono di parole ma non parlano dei bambini da rieducare. Come se il centro di rieducazione non fosse il mezzo ma fosse il fine della nostra iniziativa. Poi cambiano discorso.

La mia auto è guidata da Albano. È un omone di oltre un quintale con due badili pelosi al posto delle mani, sotto i quali il volante scompare. Poi ricompare perché gesticola sempre. Non lo tiene mai. Ogni tanto se ne ricorda e dà una sterzata. Che Dio ce la mandi buona. Non si chiama Albano ma vuole che

lo chiamiamo così perché adora le canzoni del nostro Albano. Entusiasta, mi ha chiesto se a me piacciono. Ho fatto l'errore di dirgli di sì e ha messo *Felicità* a tutto volume. Poi si è messo a cantarla a squarciagola e ci ha chiesto di fare altrettanto. Stiamo viaggiando nella notte del Kosovo cantando insieme.

«Serbi». Albano guarda a destra, ci indica qualcosa con il dito. Mi volto. A un centinaio di metri dalla strada vedo un'enorme distesa illuminata a giorno. Mezzi blindati delle Nazioni Unite e filo spinato.

«Enclave di Fushe. Sono circa mille serbi». Albano ha smesso di cantare ed è diventato serio.

«Perché il filo spinato, perché i mezzi blindati? È stata concordata la tregua, non dovrebbero essere necessari».

Albano non risponde alla mia domanda. O meglio, lo fa dandoci un'informazione. «Non abbiamo fretta. Un giorno le Nazioni Unite se ne andranno e noi andremo a Fushe e li ammazzeremo tutti. Niente fretta, tanta pazienza».

Cala un silenzio gelido. Mi volto verso l'enclave illuminata che inizia ad allontanarsi dietro di noi. Si vede la gente sempre più piccola sotto la luce degli enormi riflettori. «Forse quando le Nazioni Unite se ne andranno il tempo avrà curato il dolore e il desiderio di vendetta. Il tempo è un grande medico».

Albano mi risponde continuando a guardare la strada. «Hanno ammazzato mia fratello, sua moglie e il loro figlio di due anni. Il mese scorso, poi, due balordi di Fushe sono usciti dal campo e hanno trovato dei nostri ragazzini che giocavano. Loro avevano vent'anni, i nostri tredici. Hanno spezzato le braccia a uno, all'altro hanno spaccato le dita di una mano. Il terzo è riuscito a scappare. Noi non abbiamo fretta. Aspettiamo che le Nazioni Unite se ne vadano e andiamo ad ammazzarli tutti».

Guardo Sebastiano. Taccio. Mi volto ancora verso Fushe. Ormai è una luce lontana.

La notte non è andata male. Se non fosse per i tagli che mi sono fatto rasandomi con l'acqua gelida, sarebbe tutto ok. Andiamo all'inaugurazione. Glogovac mischia segni di guerra

a profondi solchi di povertà. Le strade sono asfaltate a tratti, qua e là transennate, più spesso chiuse da massi piantati in mezzo alla strada. Mattoni e calcinacci sono raggruppati a bordo strada, qualche volta disseminati in mezzo alla carreggiata. Le case sono tristi. Grigie. Solo alcune sono fatte e finite. Molte sono diroccate o sventrate, portano i segni vivi delle battaglie. Molte altre hanno i segni della ricostruzione. Pezzi di muro di colore diverso appena rifatti, supporti in acciaio che spuntano dai muri, mucchi di calce, attrezzi da lavoro.

La cosa che più stupisce sono le antenne paraboliche. Spuntano ovunque, come funghi, sui tetti delle case, sui tetti diroccati, sui balconi, nelle finestre, nei cortili. Piccole e grandi, sembrano un accessorio indispensabile. Non c'è mucchio di pietre senza la sua parabola. Di fronte alla nostra casa c'è un muro. Tozzo, alto un metro e mezzo, rattoppato qua e là. La parabola fa bella mostra di sé. Chi la usa? Non si capisce. S'intravede una capanna appoggiata al muro sul lato opposto. Chissà se dentro la capanna guardano la tv satellitare.

Camminiamo nella polvere. Un recinto porta appesi dei cartelli con il segno della morte. Bitil mi guarda con faccia severa. «Mine, tante mine. Pericolo. Attraversare no». Parla un italiano buffo. Usa solo i verbi all'infinito ma conosce un sacco di vocaboli e parla spedito.

Il campo minato si estende a vista d'occhio. «Ce ne sono tanti?» chiedo.

Bitil alza le spalle: «Tanti? Quanti? Sapere che bambini andare oltre recinto e boom! Saltare. Non sapere se tanti campi. Sapere che tanti bambini saltare».

Sono allibito. Che logica è questa? Non sono tanti, troppi i campi minati ma sono tanti, troppi i bambini che saltano. Forse Bitil ha ragione. Meglio contare i bambini che i campi. Mi sembra impossibile che a pochi metri da noi, in pieno paese, si possa saltare in aria e che nessuno si dia da fare. «Perché non li sminate questi maledetti campi?».

«Che domanda essere? Noi pochi soldi e sminare costare. Poco poco alla volta Nazioni Unite aiutare a sminare». Rispo-

sta ovvia a una domanda stupida. Bitil deve avere pensato: “Questo italiano arrivare dalla Luna”.

La nostra struttura di riabilitazione non si distingue per bellezza. Grigia, bassa, con mattoni e calce in bella vista. Se non altro ha un tetto vero, niente lamiere. Davanti alla struttura c'è una piccola folla. Un signore con una pancia grande ci viene incontro e ci abbraccia. «Cari amici italiani. Sono Flurim, il sindaco di Glogovac. Vi voglio ringraziare a nome di tutte le famiglie di Glogovac. Questo centro ci dà speranza e futuro».

«Siamo noi onorati di essere qui con voi» risponde Pietro, e tutti sappiamo che la giornata sarà piena di cerimonie, strette di mano, cortesie.

Alcuni ragazzini sono venuti agghindati con le maglie delle squadre di calcio italiane: maglie nerazzure, rossonere e bianconere in maggioranza. Qualche maglia di Totti, e anche qualche maglia azzurra della nazionale italiana. È il loro modo di farci sentire a casa, o forse solo il modo per dichiarare la loro squadra del cuore. Gli adulti sono in larga maggioranza uomini. Di tutte le età. Dopo avere stretto decine di mani e aver ricevuto decine di pacche sulle spalle, finalmente entriamo. Mi aspettavo qualcosa di diverso. La struttura è fatta di due grosse stanze e di qualche stanza più piccola. Tutte poco attrezzate.

Ricompare dal nulla Albano, che ci spiega che l'attrezzatura più delicata non è qui perché dopo i discorsi sarebbe proseguita la festa d'inaugurazione e ci sarebbe stato il rischio che il materiale venisse danneggiato o rubato. Mi spiace pensare che qualcuno possa rubare le attrezzature donate al centro. Giusto essere prudenti, anche se mi sembra impossibile pensare a qualcuno così malvagio da portare via le attrezzature per i bambini. Albano mi vede pensieroso e dice: «La fame è brutta, Fabio».

Già. Mi sento di nuovo stupido. “Smetti di pensare come uno sciocco borghese” mi dico stizzito.

Il programma è semplice: dalle dieci a mezzogiorno la cerimonia prevede discorsi, discorsi, discorsi: il nostro, quel-

lo della Caritas, quello del sindaco, quello dell'associazione dei genitori dei bambini invalidi, quello delle associazioni di volontariato kossovare, quelli di non so quanti altri soggetti coinvolti. Poi la premiazione a Sebastiano Bazzoni. Poi festa, festa a pranzo, festa nel pomeriggio, festa a cena, festa dopo cena. Che festa sarà? Ventiquattr'ore di festa? Mah, stiamo a vedere. Dopo mezz'ora di discorsi molti iniziano a sbadigliare. Belle parole ma sempre le stesse ripetute da tutti. Qualcuno inizia a uscire, altri a fumare. Fumare nel centro riabilitazione? Vado da Bitil a protestare. Sorride. «Oggi festa, niente divieti».

Quando finalmente chiamano Sebastiano per la consegna della targa gli adulti sono stufi. I bambini invece sono eccitati: fra poco si mangia. Gong!

Hanno dato il gong, si parte con la festa. Tutti si rianimano. Sono infastidito. Mi aspettavo qualcosa di diverso. Inizio a pensare agli altri, ai serbi, ai bambini serbi. Roberto Bazzoni era venuto anche per loro. Noi abbiamo fatto tutto questo anche per loro.

Tutti si abbuffano. Spunta la musica. Alcuni cantano, altri ballano. Tutti mi vogliono offrire da bere. Molti mi chiedono che cosa devono fare per venire in Italia. Qualcuno continua con le manate sulle spalle. Uomini, vedo quasi solo uomini. E fumo, tutti fumano. In una mano la sigaretta, nell'altra un bicchiere. Mi chiedo come faremo a fare serata.

Flurim, il sindaco, è evidentemente ubriaco. Sorridente e felice mangia come un elefante e ogni tanto si unisce al coro. Le canzoni, a tutto volume, sono per tutti i gusti. Si passa dalle loro ballate alla musica disco. In maggioranza però sono canzoni italiane, vecchie e nuove. Primi su tutti, ovviamente, Albano e Romina, seguiti da Raffaella Carrà, Toto Cotugno e Ramazzotti. I cori diventano assordanti quando passa *con la chitarra in mano io sono un italiano* o quando si urla *felicità*.

Verso sera trovo rifugio in una seggiola defilata e guardo lo spettacolo. Passa del tempo, tanto tempo.

«Fabio, vieni a prendere un po' d'aria fuori». Albano e Bitil mi portano fuori. Mi sembra un sogno tornare a respirare

aria fresca. Camminiamo senza meta e mi decido a tornare sull'argomento. «Stammi a sentire, Albano. Ieri siamo passati davanti a un'enclave serba».

«Fushe, l'enclave di Fushe».

«Sì, ecco, Fushe. Ho visto da lontano le famiglie, tutto intorno recinzioni e blindati delle Nazioni Unite».

«Nato, blindati della Nato sotto l'egida dell'Onu». Albano è attentissimo, non mi lascia passare nessuna imprecisione.

«Ok, blindati della Nato. Di una cosa sono certo, non potranno continuare a vivere in mezzo ai blindati».

«Che cosa sai tu del mio paese?». La domanda è secca ma non provocatoria. Non è scocciato, vuole davvero sapere quanto io conosca il Kosovo.

«Sì, che cosa tu sapere di Kosovo?». Bitil si accoda alla richiesta, fa l'eco.

«So quello che ho trovato scritto sui giornali, sui libri, quello che ho visto nelle immagini in televisione. So che è un paese piccolo con grandi sofferenze. So che voi di ceppo albanese siete il 90% della popolazione e che siete stati uccisi, torturati, umiliati dall'esercito serbo e dalle truppe irregolari di cetnici. So che avete perso mogli, madri, figli e che avete urlato inutilmente al mondo il vostro dolore».

Bitil sorride convinto. Albano mi guarda e aspetta.

«So che odiate i serbi, tutti i serbi, e che non li volete più su questa terra» mi fermo un attimo, ora viene il difficile. «Però so anche che i bambini serbi sono bambini innocenti come sono innocenti i bambini italiani, russi, albanesi, americani. I bambini non portano le colpe dei loro folli genitori, anzi, vengono segnati dalle loro follie. So che i bambini serbi che perdono mani e piedi per giocare con le mine hanno bisogno di aiuto come tutti i bambini che vengono feriti dalla follia dei grandi. So che noi abbiamo costruito questo centro per tutti i bambini che hanno bisogno di rieducare i propri arti e che sogno il giorno in cui i bambini serbi potranno essere qui con i vostri. Forse avete diritto a combatterli, forse avete anche diritto a cacciarli da questa terra. Di sicuro non avete il diritto

a impedire le cure ai loro bambini». Ho parlato tutto di un fiato. Li guardo.

Bitil scuote la testa: «Fabio sbagliare».

Albano risponde con voce bassa, ferma, quasi roca. «Io so altre cose Fabio. So che i serbi che ci uccidono oggi erano bambini ieri, so che i loro bambini di oggi ci uccideranno domani. So che quando i loro ragazzi incontrano i nostri cercano di ammazzarli. So che quando viene ucciso un albanese tutti festeggiano e urlano pazzi di gioia. So che le nostre famiglie stanno piangendo per i misfatti dei loro bambini e dei loro ex bambini. Quando ci davano la caccia e ci sparavano, i nostri feriti venivano portati negli ospedali. I bambini venivano mandati di staffetta per vedere in quale ospedale fossero ricoverati. Quando li trovavano tornavano ad avvisare gli squadroni della morte e questi arrivavano a finire i nostri compagni. So che i bambini facevano a gara per essere scelti per le staffette. So che è facile parlare vivendo a Milano, a Londra, a New York. Capisco che anche i loro bambini hanno bisogno di cure. Che li portino in Serbia con loro. Non attacchiamo quelli che tornano in Serbia. Attacchiamo quelli che vogliono stare qui, nelle nostre terre, nelle terre in cui ci hanno massacrato». Albano non ha mai alzato la voce, ha usato un tono amaro.

Siamo in mezzo a una stradina scalcinata. Tutto intorno è buio. La carcassa di una vecchia Fiat arrugginita è abbandonata ai lati della carreggiata. Sento il peso delle sue parole. Mi immagino quanto sia stata diversa la sua vita dalla mia. Mi immagino la sua reazione e il suo dolore quando i serbi gli hanno ammazzato il fratello, la cognata. Mi immagino lo strazio dell'assassinio del loro bambino di due anni. Vorrei chiedergli com'è successo, ma non farei altro che farlo soffrire e alimentare ancor più il suo odio.

«Albano, hai ragione. Da Milano o da Londra non abbiamo il diritto di giudicare, non possiamo capire. Ma abbiamo un solo vantaggio. Guardiamo le cose da lontano e quindi abbiamo il dovere di ricordare che un bambino è sempre un bambino e che se degli assassini gli chiedono di fare la staffet-

ta, la colpa non è del bambino ma dei disgraziati che lo usano, che gli rubano l'infanzia».

Bitil inizia a sembrarmi smarrito. Albano mi tende una mano: «Fabio, io non pretendo che tu mi capisca, ma tu non pretendere che io sia d'accordo con te».

Tengo stretta la mano ruvida di Albano: «Non ti chiedo di essere d'accordo, ti chiedo di permettere di portare qui, magari un solo giorno alla settimana, i bambini mutilati serbi».

Mi lascia la mano deluso e mi guarda negli occhi: «Se li porti, io li uccido. Se ne porti tanti, io ne uccido tanti». S'incammina con passo fermo nella notte. Ogni passo mi sembra un baratro che si apre tra me e lui. Non volevamo fare qualcosa di parte. Non vogliamo che il centro di Roberto sia nelle mani di assassini di bambini. Sospiro.

Bitil mi passa un braccio intorno al collo: «Due anni, Fabio, avere solo due anni il suo nipotino. Prenderlo le squadracce. Noi trovare il corpicino bruciato in una discarica».

Guardo Bitil con un filo di speranza. «Per questo noi uccidere loro bambini. Io, Albano, tutti quelli che sono alla festa».

Mi viene la nausea: «Vai, Bitil, torna alla festa, io ho bisogno di respirare un po' d'aria fresca».

«No, io stare con te. Tanti non conoscere te, trovare qui nella notte, pensare serbo e tagliare tua gola. Io stare con te».

«Camminiamo ancora, Bitil, ho bisogno di camminare».

Vaghiamo senza meta per le strade di Glogovac. Non ho voglia di tornare là dentro. Dalle mani ruvide di Albano, dallo sguardo ubriaco di Flurim, dalle canzoni di Toto Cotugno. Alla fine Bitil mi convince. È quasi mezzanotte, spero che la festa sia finita. Entriamo, il frastuono è alle stelle e sono tutti ubriachi. Il centro è diventato un porcile, liquame per terra, puzza, macchie nelle pareti, sporcizia ovunque. Mi abbracciano. Vengo sommerso di abbracci. Voglio scappare, voglio tornare a Milano.

Siamo solo degli sciocchi e degli illusi.

Non riesco a dormire. Il letto ieri mi sembrava comodo. Domani mattina abbiamo appuntamento con loro per definire

gli ultimi lavori e il nostro contributo per medici e rieducatori. Non ne ho voglia. Piove una pioggia calda e sottile. Temo per le condizioni del centro rieducativo. Pietro e Sebastiano sono meno tormentati di me.

Entriamo. È tutto perfetto, tirato a lucido. Sembra che la sera prima non sia successo nulla. Ci accolgono con un grande sorriso.

“Che almeno serva ai bambini kossovari” penso tra me e me.

## Banche popolari: buone o cattive?

Non ho mai assistito a un'assemblea di banca popolare, men che meno alla febbrile preparazione che la precede.

Tutti mi dicono che nelle altre popolari è semplice: lo zoccolo duro dei soci è rappresentato dai dipendenti. Ognuno di loro porta con sé un paio di persone, tra parenti e amici, e il quorum non è un problema. Per essere soci basta investire dieci o venti euro comprando un'azione, e si acquisiscono i medesimi diritti di voto di un socio che invece ha investito un milione.

Molti criticano questo sistema perché può essere strumentalizzato per controllare le assemblee. I dipendenti votano come chiede il loro soggetto di riferimento (il sindacato nel caso della Popolare di Milano, la dirigenza nel caso delle altre popolari). Ne segue che chi ha investito nella banca (che sia una famiglia o un investitore istituzionale) non ha alcuna probabilità di avere un impatto virtuoso sullo svolgimento dell'assemblea: indipendentemente da quanto abbia investito, il suo voto vale (quasi) nulla. Tipicamente l'effetto negativo di questo genere di governo emerge nei periodi difficili, quando è necessario tagliare i costi riducendo il numero del personale oppure cacciare la dirigenza che ha gestito male l'azienda. I dipendenti in assemblea votano ovviamente contro la riduzione del personale. Pensare l'opposto sarebbe come pensare che il tacchino organizzi il pranzo del ringraziamento. Altrettanto

impossibile è che il personale controllato dalla dirigenza voti a favore dell'allontanamento della stessa in caso di incapacità. I dati storici sulle popolari confermano queste ipotesi: sono istituti di credito che per natura non sono stati efficaci nel tagliare i costi nei momenti difficili. Altrettanto vero è che il ricambio dei vertici è più lento rispetto a quello delle altre banche.

Sono ragioni valide, ma altrettanto valide sono le ragioni a sostegno dell'opinione contraria. La popolare è una società cooperativa che nel suo dna ha un modello economico opposto a quello delle tradizionali società per azioni. La cooperativa ha proprio l'obiettivo di dare una rappresentanza indipendente dalle quote azionarie, una rappresentanza democratica che metta sullo stesso piano i soci cooperatori. Possono essere dipendenti, possono essere fornitori, possono essere utenti o fruitori di servizi.

Chi difende le cooperative non pretende che questo modello sia migliore dell'altro. È semplicemente diverso, e ha avuto e continua ad avere un ruolo complementare a quello delle altre società non cooperative.

I sostenitori delle banche cooperative rispondono alle critiche sull'incapacità di ridurre i costi e di cambiare la dirigenza con evidenze che sono altrettanto dimostrabili sulla base dei dati storici: questa tipologia di banche eroga mediamente più crediti sul proprio territorio di quanto non facciano le altre; usa fornitori locali in misura maggiore; assume più personale nelle zone di presenza storica. In poche parole, è più radicata geograficamente rispetto alle concorrenti.

Per chi è critico verso le popolari, anche il tema del radicamento è un fattore negativo: erogare più crediti sul territorio significa concentrare troppo il rischio (e quindi mettere più a repentaglio il patrimonio dei soci e i risparmi dei depositanti); usare prevalentemente i fornitori del territorio significa perdere opportunità di riduzione dei costi delle forniture o di aumento della qualità delle stesse; assumere prevalentemente gente dei territori significa perdere l'occasione di introdurre competenze e culture diverse.

Potrei andare avanti a lungo su vantaggi e svantaggi, opinioni a favore e contro.

## Questioni di razza pura

Altrettanto dibattuto è il tema se abbia senso che una società cooperativa sia quotata. Chi sostiene la tesi del divieto spesso ha un deficit di cultura di mercato. Mi dispiace che purtroppo, talvolta, persino dentro alcune banche centrali si trovino sostenitori di un'idea di "purezza della razza" (quotata) che vuole escludere dalla quotazione tutti coloro che sono "diversi".

La tesi di chi è contrario alle cooperative quotate si basa su due argomenti. Il primo è appunto quello della "purezza": se vuoi quotarti devi rispettare quanto più possibile le regole tipiche dei mercati, regole che strutturalmente si basano sulla rappresentatività del capitale investito, sulla scalabilità e sulla contendibilità. Il mercato come luogo di libero scambio dovrebbe consentire a chi ha disponibilità finanziarie adeguate, e ritiene il prezzo congruo, di comprare le azioni diventando il socio di controllo dell'azienda. I sostenitori della "razza pura" dicono ovviamente che le banche popolari non rispettano questi criteri: il voto capitaro (una testa un voto) è agli antipodi della rappresentatività del capitale investito e ostacola scalabilità e contendibilità: un azionista potrebbe arrivare a detenere il 99% delle quote di un'azienda e poi in assemblea essere in minoranza di fronte a piccoli soci che detengono il restante 1%.

Di parere opposto – e io in questo caso mi schiero senza dubbio alcuno – è chi sostiene la "diversità": la quotazione, l'azionariato pubblico diffuso, è un valore di per sé perché aumenta la significatività dei prezzi (rispetto a quelli delle aziende non quotate), aumenta la liquidità degli investimenti e, in generale, costringe a una maggiore trasparenza le aziende. Bisogna quindi quotare "tutto", non solo le società di "razza pura", quelle perfettamente contendibili, con tanto flottante

e liquidità. Al contrario, bisogna quotare anche tutte quelle “impure” o diverse: quelle che hanno un azionista in maggioranza assoluta, quelle che hanno lo Stato come azionista di controllo, quelle che vogliono emettere solo azioni di risparmio (per dare diritti finanziari ma non elettivi), le cooperative (che con voto capitario e clausola di gradimento somigliano più ad azioni di risparmio che ad azioni ordinarie), quelle che hanno golden share ecc.

Questa visione rifiuta il concetto di “mercato piccolo e perfetto” che ammette alla quotazione solo le società di razza ariana, e invita tutti a sperimentare la quotazione, a rispettare i requisiti di trasparenza che tale operazione impone, a condividere il beneficio dell’incremento di liquidità e significatività dei prezzi che ne deriva; alla ricerca, insomma, di un mercato grande, sicuramente imperfetto ma aperto a ogni genere di società.

Ovviamente dev’essere garantita la massima chiarezza: un investitore deve sapere che acquistando le azioni di una popolare non conterà nulla in assemblea, che difficilmente la banca si distinguerà per contenere i costi, che sarà quasi impossibile cacciare la dirigenza se si dovesse mostrare incapace. Deve sapere che può accadere che il consiglio di amministrazione di quella banca faccia uso addirittura della clausola di gradimento non consentendogli di esercitare l’unico voto cui ha diritto, quello capitario. Una volta consapevole di tutto ciò, può liberamente scegliere se comprare o meno quelle azioni.

Il secondo argomento su cui si basa la tesi contraria alle popolari quotate è sostenuto proprio da quelle che non vogliono quotarsi, che hanno il terrore dell’ingresso nel mercato borsistico. Queste banche sostengono che la quotazione porti, per sua natura, alla variabilità del prezzo. Spesso tale variabilità diventa estrema (in particolare nei momenti di crisi o di euforia della Borsa). Troppa variabilità fa male, potrebbe spingere gli amministratori a guardare al prezzo di Borsa di breve termine anziché mantenere un focus sulla stabilità delle strategie di medio lungo termine di cui hanno bisogno i territori per svilupparsi.

Questi signori dimenticano che il risparmio è un bene che va tutelato. Il mercato garantisce che il prezzo sia vero, pubblico, concreto. L'alternativa, in assenza di quotazione, è che il prezzo venga determinato unilateralmente da un consiglio di amministrazione (in evidente e clamoroso conflitto d'interessi) e che la liquidità, per chi vuole vendere o comprare a quel determinato prezzo, sia assicurata da una specie di "materasso" o stanza di compensazione (il fondo riacquisto azioni proprie) solo se a quel prezzo si incrociano domanda e offerta. Altrimenti niente transazione.

Nonostante l'evidente superiorità in termini di tutele e trasparenza di una popolare quotata rispetto a una che non lo è, non arrivo però a sostenere la tesi più estrema, quella cioè di un obbligo alla quotazione per le piccole banche cooperative. Per carità, sarebbe in contraddizione con il principio dei vantaggi della diversità. Ben venga anche l'esistenza delle popolari non quotate. Importante però è che gli azionisti siano consapevoli di come viene determinato su basi teoriche il prezzo e che capiscano il grado di liquidità delle azioni stesse.

Speriamo che nei prossimi anni la normativa si sviluppi nella direzione della garanzia di trasparenza e non nella direzione di obblighi o divieti alla quotazione.



## Derivati e mal di testa

Sono tanti altri i possibili mal di testa causati dai derivati. La cosa peggiore è che i guai possono nascere anche in caso di derivato perfettamente assicurativo. La banca deve infatti calcolarne sempre il “valore” quando esso è venduto ai clienti e comunicarlo con trasparenza. Nell’esempio del derivato sui tassi d’interesse, se i tassi salgono va tutto bene: il cliente incasserà tramite derivato del denaro, e il valore (positivo) che gli verrà comunicato sarà pari al valore incassato moltiplicato per il numero di anni di durata del finanziamento. Il cliente sarà due volte contento, perché incassa dei soldi e perché gli viene comunicato un valore positivo del suo derivato.

Se invece i tassi scendono sono guai. Il cliente deve pagare alla banca, e poco importa che siano soldi che sta risparmiando sugli interessi sul suo finanziamento. Pensa che se non avesse sottoscritto il derivato avrebbe comunque risparmiato il suo denaro. Quindi è scontento. La banca, poi, gli comunica un valore di mercato negativo del derivato e il suo disappunto non può che aumentare: il cliente capisce che dovrà continuare a pagare per anni quei soldi. L’insoddisfazione porta certe volte alla litigiosità.

Se tutto ciò non bastasse, l’istituto di credito deve confrontare il valore del derivato del cliente con la “capacità restitutiva” (il merito di credito del cliente). Nel caso in cui il valore si avvicinasse a livelli troppo elevati, la banca dovrebbe chiedere

al cliente di pagare in anticipo il derivato. Per lui, quindi, oltre al danno la beffa. Non solo il derivato – con il senno di poi – non ha prodotto alcun valore, ma va pure estinto in anticipo versando quei soldi che (forse) si risparmiarono un domani sul finanziamento. Ecco perché anche un derivato di pura assicurazione può diventare un problema.

## Azimut va in Borsa

Certe volte è difficile capire cosa voglia dire essere una banca del territorio.

È il 2004, e ormai da un anno stiamo discutendo quali debbano essere i nostri rapporti con Azimut, la società di risparmio gestito di cui è presidente Pietro Giuliani. Una tesi è che il Banco debba dedicarsi esclusivamente alle aziende locali, in particolare a quelle di piccole e medie dimensioni. Utilizzare capitale e liquidità all'esterno sembrerebbe venir meno alla vocazione di banca cooperativa che ha tra i suoi scopi principali proprio quello dello sviluppo dell'economia in cui è radicata.

La tesi opposta sostiene che l'orientamento verso il territorio non deve distrarre la banca da due obiettivi primari: quello della diversificazione dei rischi e quello di ricercare opportunità indipendentemente dai vincoli territoriali. Diversificare i rischi significa uscire dal recinto dei distretti economici di appartenenza. Cercare opportunità significa non trascurare operazioni che possano migliorare la redditività della banca e dei suoi azionisti.

La collaborazione con Azimut ha acceso il dibattito al nostro interno. Azimut è una società di risparmio gestito, nostra concorrente, che nulla ha a che fare con i territori storici della Popolare di Verona e della Popolare di Novara. È però una società redditizia, ben gestita da manager esperti, cresciuta nel tempo fino a diventare molto attrattiva per i promotori fi-

nanziari. Abbiamo il vantaggio di conoscere bene il risparmio gestito, di conoscere Giuliani e i suoi dirigenti, di constatare sul mercato quanto i promotori finanziari (anche quelli che fanno capo al nostro gruppo) siano attratti da Azimut e desiderino avere la possibilità di lavorare con loro. Sono per noi indicatori chiave per valutare se prestare loro denaro o dare loro garanzie bancarie.

Nei mesi scorsi ci hanno chiesto un'importante linea di credito. Ora ci stanno domandando garanzie per la loro quotazione in Borsa e di diventare loro azionisti. Diversi membri del consiglio hanno espresso dubbi e perplessità, ma assistere Azimut ci consentirebbe di diversificare i nostri rischi bancari e, probabilmente, di avere ottimi ritorni reddituali: crediamo che l'azienda possa davvero avere successo e continuare la sua brillante storia di crescita.

Ho dovuto impegnarmi personalmente per convincere i consiglieri contrari. A proporre l'operazione è stato Maurizio Di Maio, il direttore generale della Popolare di Novara. Maurizio viene proprio dall'attività di banca d'affari. Ha origini siciliane e una passione viscerale per le operazioni in cui crede. Associa a una grande determinazione un fascino personale che colpisce sempre le interlocutrici femminili. Certe volte però la passione riduce un po' il suo senso critico. Abbiamo dovuto discutere a lungo, alla fine ci hanno dato il via libera. Pochi giorni prima altre banche che ci dovevano affiancare nel sostegno ad Azimut si sono defilate. Abbiamo dovuto ampliare le nostre garanzie, non è stato facile tornare in consiglio aumentando i rischi.

Oggi, 7 luglio 2004, si è conclusa con successo la quotazione in Piazza Affari. Siamo diventati azionisti con il 2,5%. Saremo la loro banca custode e partner in una serie di attività. Se le cose dovessero andare male, mi troverei a fronteggiare critiche pesanti. Anche di natura personale. Sono convinto però che l'operazione sia nell'interesse della nostra banca. Il tempo ne mostrerà le ragioni.

## Patti e contropatti

Bilbao ha il 15% ed è contro. Monte dei Paschi ha il 4%, Popolare di Vicenza quasi il 4%, Hopa e Unipol un altro 4% e sembrano tutti disponibili a conservare le quote o a vendercele a 2,25 euro; non è però possibile che entrino nel nostro patto per il controllo. Generali ha il 9% e dovrebbe essere disponibile sia a venderlo sia a tenerlo entrando nel nostro patto di controllo. Della Valle ha il 5% e dovrebbe essere disponibile a vendercelo a 2,25 euro. Gli argentini hanno il 9% e sono del tutto inaffidabili, non sappiamo come si comporteranno. Caltagirone e il patto degli immobiliari hanno il 26%, il restante 24% è flottante sul mercato. Complessivamente quindi non possiamo contare sul 48% perché è contrario (come il 15% del Bilbao) o perché avrà un comportamento a oggi non prevedibile (il 9% argentino e il 24% di flottante). Dobbiamo quindi avere certezza del comportamento di tutti gli altri. Com'è ovvio, il 26% del contropatto è fondamentale. Caltagirone e Bonsignore con il 9% resterebbero e sarebbero parte dell'accordo di governo. Ricucci vuole vendere il suo 5%, Coppola e Statuto vogliono vendere metà del loro 9% ed entrare con la restante parte nell'accordo di governo, gli altri pattisti vogliono vendere il 3%. Dobbiamo quindi comprare da loro il 12-13% a 2,25 euro. Statuto e Coppola sembrano d'accordo, Ricucci però dice che per lui il prezzo minimo è 2,6 euro. L'operazione è purtroppo sulla bocca di tutti: il nostro

titolo oggi ha perso oltre il 5% e domani calerà ancora, perché molti investitori ci stanno comunicando che se non faremo immediatamente chiarezza sulle nostre intenzioni continueranno a uscire dal nostro titolo. Fidelity, il nostro principale azionista con il 5%, ci ha detto che ci dà pochi giorni per fare chiarezza. «Siamo qui per valutare le prossime mosse».

## Semaforo verde

A Lodi l'inizio del 2007 è tutto dedicato all'assemblea del 20 gennaio, che deve deliberare sui requisiti professionali di Gronchi dopo la condanna in primo grado del tribunale di Brescia per la vicenda Italcasse-Bagaglio.

Gli avversari della fusione con Verona considerano questa come l'ultima opportunità per bloccare l'operazione. Il ragionamento è semplice: Gronchi è l'amministratore delegato arrivato "da lontano" che sta vendendo la Popolare di Lodi ai veronesi. Se non fosse reintegrato dal voto dell'assemblea, aumenterebbero le probabilità che prevalga un voto contrario alla fusione in occasione della successiva assemblea, già convocata per il 10 marzo, in cui all'ordine del giorno c'è proprio l'operazione straordinaria. Questo obiettivo viene mascherato dietro il paravento di una motivazione decisamente più pura: può il terzo gruppo bancario del Paese nascere con una persona condannata per bancarotta come presidente?

Gli oppositori della fusione, nel formulare questa domanda, precisano che non hanno pregiudizi personali. Semplicemente, affermano, Gronchi deve essere rimosso per dare un segnale di integrità e trasparenza, per evitare ogni minimo dubbio.

Il tema sollevato è nobile, ma viene usato da personaggi che lo sono molto poco. Gli stessi che hanno appoggiato per anni la disinvoltata gestione Fiorani. Chiedono anche a gran voce che sia usato il voto segreto in assemblea. Lo statuto della BPI

prevede che il voto assembleare possa essere segreto in casi eccezionali e a fronte di comprovate motivazioni. Secondo i proponenti, questo è proprio un caso di necessità: una parte preponderante dei voti spetta infatti ai soci dipendenti. Per ciascuno di loro votare apertamente contro i requisiti professionali del proprio “capo” potrebbe essere molto rischioso, specie nell’eventualità in cui l’amministratore delegato venisse confermato. Il voto segreto consentirebbe a tutti i soci della BPI, compresi i dipendenti, di esprimersi liberamente.

Entrambe queste tesi mettono in profondo imbarazzo me, Fratta e tutto il consiglio di BPVN, perché sono assolutamente condivisibili. Gronchi è stato condannato a un anno e otto mesi insieme ad altri per la bancarotta di Italcase, un’azienda di costruzioni e gestione di complessi immobiliari, residenziali e turistici. I banchieri sono accusati di aver provato a trasformare crediti ordinari in crediti privilegiati, a danno degli altri creditori. Le spiegazioni di Gronchi sulla sua totale estraneità sono del tutto convincenti, ma rimane un’evidente questione di opportunità. Gronchi, come presidente del consiglio di gestione, non avrà comunque deleghe operative nella nuova banca, è di passaggio alla Lodi, e ha oltre sessantacinque anni. Sarebbe naturale che rinunciasse all’incarico. Consentirebbe al nuovo Banco Popolare di nascere evitando qualsiasi problema di reputazione e immagine. D’altra parte Gronchi è l’uomo che ha trattato la fusione e che, insieme a noi, sta costruendo la nuova banca. Non possiamo chiedergli di lasciare. Sembrirebbe che vogliamo approfittare del suo momento di debolezza per ribaltare gli equilibri raggiunti con gli accordi di fusione.

Gronchi decide di presentarsi in assemblea e chiedere ai soci il voto a favore dei suoi requisiti di professionalità. Il Banco nasce con un’immagine sbagliata.

È discutibile anche l’altra scelta fatta da Giarda e dal consiglio della BPI: quella di adottare il voto palese. Senza dubbio una scelta utile, per avere la certezza del reintegro di Gronchi, ma anche e indiscutibilmente limitante per quanto riguarda la libertà decisionale dei soci dipendenti. Giarda si avvale di due

studi legali che spiegano le solide ragioni giuridiche a favore del voto palese. Ma, di nuovo, stiamo parlando di una questione di opportunità.

Penso alle parole di Fratta, a Lazise nel 2001, contro il voto ai dipendenti. Ecco una dimostrazione di quanto possa essere ambiguo il ruolo del socio dipendente per il corretto governo di una società cooperativa. Sì, ormai mi è chiaro: il Banco nascerà, ma non avrà quell'immagine fresca e pulita che meriterebbe.

Finalmente arriva il 20 gennaio. Ho deciso di tenermi ben lontano da Lodi. Questa assemblea è cosa loro e saremo collegati telefonicamente. Si inizia con un'ora di ritardo perché l'affluenza è massiccia, quasi tremila soci. Brutto segno: negli ultimi giorni le malignità e cattiverie nel Lodigiano sono cresciute a dismisura. La cordata contro la fusione, dimenticando il proprio imbarazzante passato, accusa i vertici della BPI di scorrettezza, e accusa noi della BPVN di compiacenza. Alla nostra porta sono venuti a bussare personaggi improbabili, che hanno millantato il controllo di chissà quali pacchetti di voti per chiedere attenzione e considerazione. Sono stati tutti rispediti a casa, ma è probabile che questo atteggiamento di chiusura porti oggi a un aumento delle tensioni in assemblea.

Alle undici, finalmente, si comincia. Il dibattito è ampio e spesso sgradevole; alla fine si vota e, nonostante il voto palese, sono solo milleottocento su tremila i favorevoli al reintegro di Gronchi. Una maggioranza larga, ma non schiacciante. Tra i contrari, anche diversi dipendenti. Vinta questa assemblea, si vincerà di sicuro anche in quella di fusione del prossimo 10 marzo. Manca solo l'approvazione della Banca d'Italia ed è fatta. Sento un po' di amaro in bocca guardando i colleghi a Verona che festeggiano.

L'approvazione della Direzione vigilanza bancaria della Banca d'Italia è un passaggio indispensabile per un'operazione di fusione tra banche, e non è scontato un responso positivo considerando l'impatto negativo che il pagamento di un dividendo straordinario di un miliardo e mezzo ai soci della BPI e

il riacquisto di azioni proprie (buy back) per ottocento milioni avrebbero sui nostri coefficienti patrimoniali.

Il via libera della Banca d'Italia arriva dopo un'approfondita riunione a Roma. Pensavamo che fossero preoccupati per l'indebolimento della nostra struttura patrimoniale a valle delle due operazioni di dividendo straordinario e di buy back. Sbagliato: sono preoccupati del fatto che il pagamento straordinario ai soci di BPI avvenga prima della fusione e che quindi (anche se solo virtualmente) BPI abbia un momento transitorio in cui si trovi a non avere dotazioni patrimoniali adeguate. Un tema formale da "azzeccagarbugli" del tutto diverso da quello di sostanza che temevo io. Non è difficile trovare una soluzione all'esigenza della Banca Centrale e subito arriva l'autorizzazione. BPVN chiude il bilancio 2006 con un utile netto record di un miliardo di euro; i giornali ne danno notizia. Il clima a Lodi si sta rasserenando, l'assemblea del 10 marzo è ormai vicina e non ci sono più ostacoli alla nascita del Banco Popolare.

## Il contratto dei bancari

Dopo gli errori al mio esordio, nel 2003, avevo pensato di non essere adatto a far parte della delegazione per le trattative con il sindacato. Mai previsione fu più sbagliata. Un po' alla volta ho capito che il "teatrino" di lunghe ed estenuanti trattative era l'unica strada per trovare un consenso tra tutti i soggetti interessati. Ho imparato ad accettare le giornate (e le notti) di trattativa come l'unico modo per costruire i compromessi. Soprattutto ho capito che uno degli svantaggi di noi amministratori delegati di aziende nella trattativa era proprio il fatto di essere nervosi e insofferenti per il tempo male utilizzato. Alla fine, e contro voglia, ho imparato il mestiere talmente bene che l'anno scorso mi hanno chiesto di presiedere la delegazione dell'Associazione Bancaria Italiana.

Avevo molti buoni motivi per rifiutare. In primo luogo, il tempo: un anno fa eravamo nel pieno della gara per acquisire la Lodi e stavamo corteggiando Cattolica. Il tempo era il mio peggior nemico. Presiedere la delegazione significa essere pronto a scomparire per settimane, quando si entra nella fase calda del negoziato. E se fosse successo nel momento clou delle trattative con Lodi o con Cattolica? Poi, l'eredità "pesante": la delegazione uscente aveva Sella come presidente, Profumo impegnato direttamente e Passera a volte presente nella squadra. La "mia" delegazione avrebbe perso tutti loro (con me ci sarebbe stato Francesco Micheli, capo delle risorse

di Intesa, a dare peso alle grandi banche). Non avremmo goduto di appoggi, di fama, di una buona reputazione. Saremmo partiti in salita, come una squadra appena promossa in Serie A. La vecchia delegazione era l'Inter. Noi potevamo ambire a essere il Chievo. Infine, occorre una saggia valutazione degli svantaggi per me e per il Banco. Presiedere la delegazione nazionale avrebbe significato visibilità, e la visibilità non è mai un vantaggio per un banchiere. Ci vuole discrezione, moderazione, basso profilo. In periodi di tensione e di crisi finanziaria la visibilità diventa un sicuro svantaggio. Significa essere nel centro del mirino, diventare l'obiettivo naturale di critiche e attacchi. Tutte ottime ragioni per dire di no.

Sull'altro piatto della bilancia un unico motivo: le banche stanno entrando in una fase prolungata di tassi bassi e crescita modesta, e affrontano questo nuovo scenario con una struttura di costi barocca e inadeguata; condividere questa analisi e cercare le soluzioni insieme ai rappresentanti dei lavoratori sarebbe stato un passaggio obbligato e affascinante. Avevo l'occasione di cercare di essere utile a tutti: non solo a una parte, ma all'intera industria. Non sapevo se sarei stato all'altezza, ma mi sarebbe piaciuto provarci.

La persona con cui confrontarmi era Fratta. Io ero pagato dal Banco, e se lui e il consiglio avessero visto in questo impegno una distrazione dai miei compiti, sarebbe stato corretto tirarmi indietro. Forse speravo che mi si invitasse a rifiutare, sarei stato tolto dall'imbarazzo.

«Non voglio mettere sulle sue spalle il peso della decisione. Ritengo che ci siano più svantaggi che vantaggi. Il Banco è il mio datore di lavoro e accettando non credo di fare una scelta nel suo interesse».

Fratta, di solito rapido e sbrigativo, cominciò a riflettere e sbuffare. Alla fine sentenziò: «No, deve accettare. Non ho un motivo razionale, ma credo sia giusto che accetti».

E così oggi mi trovo questa gatta da pelare. In uno scenario completamente diverso da quello che mi sarei aspettato nel 2006, devo confrontarmi con un sindacato che ha messo alla

base della sua piattaforma rivendicativa un «significativo recupero del salario in termini reali». Auguri!

La mia delegazione, quella dei datori di lavoro dell'ABI, è piena zeppa di vecchi volponi. Potrei citare vari esempi: Francesco Micheli, capo risorse di Intesa e fedelissimo di Passera, è uomo cresciuto nelle relazioni sindacali. La sua banca dà lavoro a centomila dei cinquecentomila bancari italiani e lui sa gestire benissimo il suo peso negoziale sfruttando un'esperienza di quasi quarant'anni di contratti. Carmine Lamanda, ora in UniCredit ma proveniente dalla Banca di Roma, ha un'esperienza ancora più lunga di Micheli ed è anche frequentatore dei palazzi politici romani. Camillo Venesio, capo e "padrone" della piccola Banca del Piemonte, come età sta a metà tra me e loro, ma la sua esperienza in ABI è ultradecennale. Discorso simile per gli altri membri della delegazione. Io sono il più giovane, ancora impreparato, e devo fare il presidente! Se dovesse andare male avrebbero tutti una motivazione pronta per spiegare il fallimento: la mia inesperienza.

Non mancano i volponi anche sull'altro fronte. Primi fra tutti Beppe Gallo della CISL e Mimmo Moccia della CGIL. Gallo è uomo pacato, paziente, un ligure sparagnino che tende sempre a trovare punti di convergenza: chiunque parli con lui è convinto di essere vicinissimo all'accordo; a volte però, all'improvviso, spiazza l'interlocutore dicendo che le condizioni generali rendono impossibile l'accordo. Moccia invece è sornione, piccolo di statura, un intellettuale napoletano qualche volta scontroso ma sempre pronto all'ironia e all'autoironia.

Le due più importanti organizzazioni sindacali italiane si stanno confrontando duramente in tutti i settori a livello nazionale. Nel mondo dei bancari lo scontro è meno evidente, ma Gallo e Moccia stanno attenti a non entrare in conflitto con le linee di Raffaele Bonanni, segretario della CISL, e di Guglielmo Epifani, suo equivalente alla CGIL. O meglio, Mimmo Moccia è parte della sinistra CGIL, spesso critica nei confronti di Epifani; tuttavia non può permettersi azioni in

aperto contrasto con la linea della sua organizzazione. Gallo è di fatto il leader della delegazione, riconosciuto anche da Massimo Masi della UIL e dalle altre sigle (FALCRI, FABI, UGL). Moccia sarà pronto a decidere se essere parte attiva o elemento critico, in funzione delle sue esigenze politiche interne.

Al tavolo delle trattative ci si presenta tutti in ordine sparso. Sul fronte dei datori di lavoro, siamo spaccati tra quelli disposti a concedere qualcosa sul fronte salariale, pur di ottenere flessibilità nei contratti, e quelli cui invece importa poco la flessibilità e che non vogliono concedere nessun ritocco dei salari. Sul fronte sindacale la confusione è totale: la CGIL vuole più occupazione e zero flessibilità, la CISL vuole aumenti salariali e coinvolgimento nel governo delle aziende, la UIL vuole che il sindacato possa incidere sui sistemi incentivanti, gli altri pretendono anche un maggiore impegno sul fronte delle assunzioni di giovani.

È fine settembre 2007 e non c'è più tempo: il contratto è triennale ed è ormai scaduto da quasi due anni, dobbiamo trovare un accordo per il contratto 2006-2008 e stiamo temporeggiando da inizio 2006. Da parte nostra non abbiamo avuto fretta perché le rivendicazioni sindacali a fine 2005, nel pieno del boom delle banche, sarebbero state molto aggressive. Da parte loro mancava una visione unitaria ed era meglio cercare di fare fronte comune prima di sedersi per negoziare. Tuttavia non possiamo indugiare ancora. Dobbiamo cercare di firmare un contratto che abbia almeno un anno di vita residua. I contatti informali danno segnali inequivocabili: anche i sindacati capiscono che non si può tergiversare ancora. Il contratto deve essere rinnovato entro fine anno.

La prima riunione del tour de force comincia con una vera e propria imboscata. Gallo apre le danze spiegando la piattaforma sindacale, che prevede aumenti superiori al 10% con un recupero reale dei salari di circa il 5-6%, tutela dell'occupazione, impegno all'inserimento dei giovani e coinvolgimento del sindacato nella definizione del sistema incentivante. Seguono gli altri che, a eccezione di Moccia, che resta silenzioso, enfa-

tizzano a turno i vari punti della piattaforma di Gallo. Sto per prendere la parola io quando vengo interrotto.

La logistica in queste trattative sindacali è studiata attentamente: le riunioni si tengono nelle stanze barocche del palazzo romano in cui ha sede l'ABI. Da un lato del tavolo ci sediamo noi dell'associazione: presidente in mezzo, rappresentanti di Intesa e UniCredit nella parte centrale, a sinistra gli altri membri della delegazione, a destra gli uffici tecnici dell'ABI guidati dall'eterno Giancarlo Durante. Di fronte a noi i rappresentanti sindacali: in prima fila, due per ognuna delle nove sigle sindacali; dietro di loro, seduti lungo il muro, altri diciotto sindacalisti, per un totale di trentasei. Sono un esercito. Il pensiero è ovviamente il solito: quanto diavolo costa tutto questo teatrino?

Si è alzato uno dei diciotto rappresentanti della seconda fila. È inusuale: di solito chi sta in seconda fila non parla in prima persona, ma si avvicina ai suoi capi seduti davanti e sussurra loro qualcosa nell'orecchio o passa un bigliettino con qualche appunto. Spesso sono i più intransigenti e attaccabrighe, e vengono portati alle negoziazioni per evitare che si scatenino contro gli accordi in sede di assemblea sindacale: la gestione del consenso è davvero complicata nelle organizzazioni dei lavoratori, e tutte le tattiche sono lecite per evitare la delegittimazione di chi è stato delegato a trattare.

Non so chi sia il sindacalista che sta prendendo la parola: maschio, mezza età, voce bassa. «Nel momento di vero avvio della trattativa da parte nostra, non si può non stigmatizzare il fatto che per la prima volta il presidente della delegazione ABI non coincide con il presidente dell'ABI. È un brutto segno di riduzione dell'attenzione dell'associazione bancaria nei nostri confronti. Anche nell'ultimo contratto il presidente dell'ABI, Sella, ha guidato la delegazione ed era accompagnato, tra gli altri, dall'amministratore delegato di UniCredit, Profumo. Questa volta il presidente ABI Faissola non ha ritenuto il contratto nazionale tema meritevole di attenzione. La delegazione è presieduta dal dottor Innocenzi, che non è neanche

vicepresidente ABI. I rappresentanti delle grandi banche che lo accompagnano non sono gli amministratori delegati delle banche medesime. In sintesi, il profilo della vostra delegazione è visibilmente diminuito di importanza, e noi temiamo che questo si rifletta sulla capacità negoziale, limitando quel necessario coraggio che l'evoluzione del settore e dell'economia richiedono. Non possiamo poi tacere un altro elemento di anomalia: alcune vicende rilevanti degli ultimi mesi hanno interessato direttamente il presidente della vostra delegazione, e non mi sto riferendo alla nascita del Banco Popolare. Non vorremmo che queste vicende potessero influenzare un'importante trattativa nazionale come questa».

Silenzio di tomba. I capi delegazione del sindacato guardano i fogli sparsi davanti a loro. Erano evidentemente consapevoli di quanto stava per succedere. Dovevano averne discusso a lungo, prima di dare l'incarico di delegittimare la nostra delegazione a un killer di seconda fila in modo da non togliere spazio negoziale ai capi. Il tentativo di delegittimazione ha tre pilastri: basso profilo del presidente, basso profilo del resto della delegazione, perplessità sui requisiti di onorabilità del presidente. Quest'ultimo elemento è ovviamente il più meschino e imbarazzante. Il riferimento alla vicenda Italease è preciso, anche se hanno preferito non citare lo scandalo in maniera esplicita. Probabilmente hanno dibattuto a lungo sull'opportunità di aggiungere anche questo terzo elemento. Hanno dibattuto e deciso di sì: hanno voluto tirarmi un cazzotto sotto la cintura per mettere subito in chiaro i rapporti di forza.

Carmine Lamanda mi si avvicina e mi sussurra: «Lascia rispondere me». Gli faccio un cenno (grato) di assenso.

«Non è mai successo, in tanti anni di trattative, che una delle due delegazioni provasse a delegittimare l'altra. È un fatto grave che meriterebbe, da solo, l'immediato ritiro della nostra delegazione dalla trattativa. Del tutto anomalo, inoltre, è il fatto che un tema così grave non venga posto dai segretari generali che sono seduti a questo tavolo, ma da un vostro rappresentante che non conosciamo. Per questo motivo darò

una risposta sintetica, e non dovuta, sui contenuti, in modo che i segretari generali possano prendere una posizione chiara in merito. La nostra delegazione ha pieno mandato, ricevuto dal consiglio e dal comitato esecutivo dell'ABI. È quindi in una situazione identica a quella delle altre delegazioni del passato. Il dottor Innocenzi, oltre a presiederla, è amministratore delegato del terzo gruppo bancario nazionale e garantisce insieme a tutti noi la rappresentatività al massimo livello dell'Associazione Bancaria Italiana. Gli organi dell'ABI hanno la massima fiducia in lui e nei membri della delegazione. Vorremmo che fosse fatta immediata chiarezza da parte dei segretari generali se siamo di fronte a un incidente o se quanto ho detto non risulta chiaro».

Lamanda ha tirato fuori tutta la sua esperienza per evitare che si apra un dibattito su temi di legittimità e composizione delle delegazioni. Temi del tutto impropri per questa trattativa.

Gallo non ha esitazioni: «Parole chiare che condivido».

Seguono Moccia, poi Masi e gli altri. Il killer in seconda fila, ovviamente, si guarda bene dal chiedere di nuovo la parola. Ha portato a termine il suo compito, probabilmente non lo vedremo mai più seduto a questo tavolo. Non so se la sua sassata avrà conseguenze: probabilmente, se la negoziazione si dovesse arenare, il sindacato potrebbe in futuro ricordare che aveva avuto delle perplessità sulla delegazione ABI.

Tocca a me parlare per stabilire l'agenda dei lavori. Si comincerà con una serie di incontri settimanali in ottobre, in parallelo sia su temi tecnici (come il recupero dell'inflazione), sia su quelli negoziali a tutto campo.

In macchina verso Fiumicino ripenso all'attacco frontale che ho subito. La presidenza della delegazione, è chiaro, mi espone a molti rischi e mi prenderà molto tempo. Forse non è stata una grande idea accettarla, ma ormai sono in ballo e devo portare a casa il risultato a tutti i costi.

È ormai passato un mese dall'inizio delle trattative e non abbiamo ancora cavato un ragno dal buco. Il mio obiettivo è ottenere un contratto con più flessibilità. Ripenso alla discus-

sione sostenuta a suo tempo con David Tripple, al trentottesimo piano degli uffici della Pioneer, a Boston. In Italia il diritto acquisito vince sempre contro quello primario. Se è vero che i cittadini hanno diritto ad avere un mercato del lavoro che funzioni, che dia opportunità ai giovani, che dia una speranza ai disoccupati, che consenta mobilità sociale, questo diritto primario si scontra con il diritto acquisito di quella minoranza della forza lavoro (circa il 25%) di preservare il posto che ricopre. Si tratta di un diritto acquisito che interessa chi lavora a tempo indeterminato in aziende di dimensioni medio-grandi e in enti pubblici, e che ovviamente non tutela tutti gli altri (dipendenti di piccole aziende, lavoratori autonomi, esercizi al dettaglio, ambulanti, tempi determinati, apprendisti, disoccupati, non iscritti alle liste di disoccupazione). Il mercato del lavoro è bloccato per tutelare venticinque persone a scapito di altre settantacinque.

Non si riesce a introdurre un serio sussidio di disoccupazione e a liberalizzare il mercato; la resistenza è formidabile. Eppure il mondo è cambiato e richiederebbe cambiamenti da parte di tutti. L'attività bancaria si sta spostando dagli sportelli a internet. Abbiamo sempre meno traffico di clienti nelle filiali, e se il nostro sistema non diventerà più flessibile presto dovremo fronteggiare un problema occupazionale. Confrontando il contratto dei bancari con quello degli altri settori sono evidenti due anomalie: una remunerazione superiore in media del 20% e una serie di vincoli molto più invasivi che limitano la possibilità per il datore di lavoro di cambiare la sede e la mansione del dipendente. Il problema in prospettiva più rilevante, secondo me, è di gran lunga il secondo. In futuro avremo sempre più l'esigenza di riconvertire personale da attività spazzate via da internet verso nuove mansioni. Devono essere eliminati lacci e laccioli: consensi del dipendente, massima distanza per il trasferimento, rischi di demansionamento e via dicendo. Il nostro contratto, per certi versi, somiglia più a quello del settore pubblico che a quello dell'industria, del commercio e della grande distribuzione. Mi preoccupa meno il

fatto che la remunerazione dei bancari sia più alta di quella di altri: abbiamo bisogno di persone di qualità, quindi ben venga il fatto che le paghiamo di più. Ma devono essere davvero di qualità e, soprattutto, davvero flessibili.

Questa linea fatica a passare, nella mia delegazione. Camillo Venesio, che rappresenta le piccole banche, non ha problemi di flessibilità. Il suo unico obiettivo è non aumentare i costi. Lo stesso Francesco Micheli, che rappresenta Intesa, è d'accordo in teoria, ma poi, quando si va sul concreto, si dimostra decisamente più sensibile al tema salariale.

Sul fronte opposto la situazione è chiara: Moccia attende un passo falso di Gallo per attaccarlo. Quest'ultimo, di conseguenza, evita di fare la prima mossa nello sfolgimento delle loro richieste per non esporsi al fuoco amico. Dopo un mese di incontri la piattaforma di discussione rimane tale e quale a quella di apertura. Bisogna trovare una via di uscita.

Gallo mi telefona: «Qui non andiamo da nessuna parte. Dobbiamo ritagliarci un tavolo ristretto, informale, che possa capire in via riservata gli spazi che abbiamo. Dobbiamo vederci per discutere della questione in una riunione non stop per tornare, infine, al tavolo negoziale ufficiale solo dopo aver stabilito un percorso condiviso».

«Beppe, va bene, ma ci deve essere anche Moccia. Altrimenti non andiamo da nessuna parte».

«È vero. Tu invece devi dare spazio a Micheli: ha bisogno di sentirsi protagonista».

Detto fatto. Faccio prenotare una saletta riservata a Roma, all'Hotel Minerva. Da parte nostra, insieme a me e Micheli chiamo anche Lamanda, Piazzolla e Venesio. Gallo si presenta con Moccia, Masi e Garavini della FABI (il primo sindacato autonomo a livello nazionale per numero di iscritti) e la Furcolo della FALCRI. Siamo in pochi, senza verbalizzazioni: diventa facile affrontare tutti i punti evitando inutili tatticismi e perdite di tempo. Moccia è chiaramente in difficoltà. Alla fine è costretto a dire che ha bisogno di elementi concreti che gli possano consentire di spiegare perché abbandona l'Aventino su cui

Epifani ha ritirato la CGIL, e che la sua precondizione è un aumento salariale vicino alle richieste a doppia cifra del sindacato.

Cominciamo a esplorare il primo punto con poco successo: non è facile trovare elementi concreti che possano giustificare alla componente bancaria della CGIL di avere un comportamento più collaborativo rispetto al resto del sindacato. Rimane poi il secondo, che per noi è improponibile: un aumento oltre il 10% non è praticabile perché sarebbe all'incirca il doppio del recupero dell'inflazione. Se questa è la posizione della CGIL, non si potrà arrivare alla firma. O, in alternativa, dovremo arrivarci senza di loro, ammesso e non concesso che Gallo se la senta di stipulare un contratto e presentarlo alle assemblee dei lavoratori in una situazione di scontro con la CGIL.

Alla seconda giornata al Minerva, Moccia non si presenta; ci manda un messaggio spiegandoci che è dovuto tornare a casa, nel napoletano, per motivi famigliari. Senza di lui è come fare i conti senza l'oste. Gli offriamo di spostare la sede degli incontri a Napoli, per rendergli possibile conciliare le esigenze familiari con la trattativa, ma niente da fare. Mi viene il dubbio che sia solo una scusa per non essere risucchiato all'interno dell'accordo.

Stiamo per farci prendere dallo scoraggiamento quando, nella hall del Minerva, tra un incontro e l'altro, a Lamanda e Micheli viene un'idea: tempo in cambio di soldi. Noi accettiamo un aumento vicino al 10%, se loro accettano un contratto a cinque anni (2006-2010) anziché a tre (2006-2008). I sindacati portano a casa l'incremento richiesto e noi guadagniamo un aumento vicino alla crescita dell'inflazione nell'arco di un quinquennio e, quindi, senza un aumento reale dei salari. Vedo improvvisamente la luce in fondo al tunnel: «Questa proposta può dare una risposta anche alla prima esigenza di Moccia, quella di un elemento di differenziazione che consenta alla CGIL di partecipare all'accordo diversamente da come fa in altri settori. Un orizzonte quinquennale consente al nostro settore un periodo abbastanza lungo per lavorare su aspetti fondamentali per lo sviluppo futuro dell'occupazione e della

produttività. Un cambio di metodo che dà respiro e capacità strategica».

Lamanda: «Ci può stare, ma proviamo a cercare prima il consenso di Gallo o quello di Moccia?».

Anticipo tutti: «Gallo è il loro leader e sarebbe importante che lo chiamassi tu, Francesco, per capire se riesci a farlo salire a bordo. Intanto io faccio chiamare Moccia dal mio collega Gianni Rossi, il responsabile del personale al Banco: erano “compagni” da ragazzi e a lui dirà la verità».

Gianni Rossi non perde tempo. È napoletano e intellettuale come Moccia. Lo chiama e torna da me entusiasta: «Mimmo dice che ci si può lavorare».

Anche Gallo risponde a Micheli che la strada è percorribile. Le riunioni prendono un ritmo del tutto diverso. Moccia torna al tavolo e finalmente inizia a dare un contributo costruttivo. Individuata l'intesa di massima sui punti chiave, bisogna trovare la quadra su tutti gli altri aspetti. Contratti di apprendistato, formazione, previdenza, flessibilità, turn over, commissioni paritetiche, sistemi incentivanti. Il confronto diventa serio e sano. Si combatte metro per metro su tutto, ma il quadro ora è chiaro: vogliamo portare a casa il contratto. Micheli tratta clandestinamente su mille tavoli. Qualche volta si confonde anche con me e mi dice di aver trovato intese negate fino a un minuto prima. Porta però avanti le iniziative che ci interessano.

Alla fine il più ostico è, sul nostro lato, Camillo Venesio. In un mondo dominato dalle grandi banche e dai principali sindacati, lui difende le esigenze dei piccoli istituti di credito e non vuole lasciare sul campo neanche un centesimo. La riservatezza degli incontri al Minerva è totale. Non trapela nulla né sulla stampa né negli ambienti bancari.

Torniamo alle sedute ufficiali nelle eleganti sale dell'ABI: non so quanti dei quasi quaranta sindacalisti presenti sappiano dei passi avanti che abbiamo fatto nelle riunioni carbonare, ma il gioco delle parti è perfetto. Le negoziazioni fatte a porte chiuse vengono riproposte in sede allargata. Il nuovo contrat-

to sta prendendo forma. Alla fine siamo riusciti a introdurre concetti diffusi di flessibilità. Non è la rivoluzione che avrei desiderato, ma è già qualcosa.

La notte della trattativa finale è come sempre faticosa. È un contratto sotto feste religiose. Procediamo senza sosta il giorno di Sant’Ambrogio e aggrediamo la notte che porta alla festa dell’Immacolata. Ormai ho imparato la lezione: niente fretta, niente cene di Natale da amici. A mezzanotte manca un ultimo tassello: il sistema incentivante. Io sono profondamente contrario al fatto che diventi oggetto di negoziazione. È e deve restare uno strumento manageriale. Deve rispettare criteri di trasparenza, di equità, di etica e di deontologia, ma deve essere unilaterale. Il sindacato però ha visto crescere il sistema incentivante a scapito dei premi aziendali contrattuali. Ormai in alcune aziende tale sistema è diventato parte rilevante della remunerazione e viene deciso a livello unilaterale dall’azienda. Perdere la presa sulla remunerazione, per il sindacato significa perderla sui lavoratori: in qualche modo deve recuperare un ruolo.

Alla fine troviamo una formula basata su un metodo di consultazione preventiva non vincolante che accontenta entrambi. Noi abbiamo difeso la nostra libertà di decidere; i sindacati hanno ottenuto che ci sia un riferimento al sistema incentivante nel nuovo contratto. È costato altre cinque ore perse nella notte, ma alle prime luci dell’alba mandiamo la bozza del contratto in stampa per la firma. Usciamo da piazza del Gesù alle cinque e mezza per cercare un cappuccino e dei cornetti. Li troviamo caldi, appena sfornati, vicino a piazza di Spagna. Sono quasi trent’anni che non faccio l’alba mangiando croissant dopo una notte in bianco. A quei tempi non mi sarei mai immaginato che avrei rifatto quell’esperienza per la firma di un contratto sindacale.

Il fresco del mattino mi dà energia: ce l’ho fatta! Portiamo a casa un contratto a cinque anni senza aumenti significativi dei costi in termini reali per le banche, con più flessibilità e innovazioni contrattuali che dovrebbero favorire l’occupazio-

ne, soprattutto quella giovanile. Anche il sindacato è contento, perché in un periodo di divisioni è riuscito a trovare un consenso unitario.

Cammino sereno e penso a quelli che erano pronti a dire che la trattativa non si poteva fare per l'inesperienza del presidente. Fra cinque giorni è Santa Lucia. Mi torna in mente il mio esordio di alcuni anni fa. Chi lo avrebbe mai detto! Quello sprovveduto ragazzotto ha realizzato il primo contratto quinquennale della storia sindacale italiana.



## Cessioni di corsa

Mediobanca sta cercando di aggiungere alle sue attività all'ingrosso alcune attività al dettaglio: è già presente nel credito al consumo con una propria società, Compass, ed è interessata alla nostra Linea per diventare leader di mercato. Per fortuna la loro visione del futuro è diversa dalla nostra. Le trattative procedono bene e riusciamo a vendere portando a casa una buona plusvalenza e, soprattutto, evitando che in futuro i prestiti personali erogati da Linea continuino ad assorbire la liquidità del gruppo.

Discorso analogo per l'altra società di credito al consumo: Ducato. Crédit Agricole è interessata ad affiancarla alla loro Agos. Con loro però l'accordo è più complicato: i francesi non vedono problemi a farsi carico in futuro della liquidità necessaria per la crescita e i prestiti della nuova Agos-Ducato, ma non vogliono utilizzare capitale per comprare le nostre quote. Ci propongono di conferire Ducato dentro Agos. Noi avremmo, oltre a una maggiore liquidità a disposizione per i prestiti ai clienti della banca, anche un beneficio per quanto riguarda i coefficienti patrimoniali, perché il conferimento ci consentirebbe di contabilizzare una plusvalenza in conto economico e "liberare" il capitale oggi assorbito dai prestiti di Ducato. Resteremmo però azionisti di minoranza della nuova società.

Conosco bene Georges Pauget, l'amministratore delegato del gruppo. Ci vediamo ogni sei mesi in occasione dei "tre

giorni” dell’IIEB, l’istituto delle principali banche europee nel quale sono entrato grazie a Carlo Salvatori. Decido di andare a trovarlo a Parigi per convincerlo a darci un’opzione (un diritto) di vendita a loro, in futuro, della nostra partecipazione di minoranza nella nuova Agos-Ducato. Viene con me Maurizio Di Maio, mentre con Pauget c’è Fossati, il loro responsabile delle attività in Italia. Spiego a Pauget la nostra esigenza di sentirci liberi in futuro.

La sua risposta è molto chiara: «Vogliamo crescere nel credito al consumo in Italia e abbiamo tanta liquidità generata dalle casse di risparmio francesi che possiamo usare per sostenere la crescita. Non abbiamo però altrettanta abbondanza di capitale. La crisi dell’anno scorso ci ha penalizzati molto. Non possiamo quindi comprare le vostre quote, e non possiamo neanche darvi un’opzione di vendita delle stesse. L’impatto sul capitale sarebbe il medesimo. Posso però darti la mia parola che, appena passata questa fase critica, io sono pronto a comprare le quote o a concedervi l’opzione. Ma devi accontentarti della parola. Non siamo nelle condizioni di scriverlo».

Accontentarmi della parola! Capisco Pauget, che non è in grado di usare capitale oggi, e non ho dubbi sulla sua buona fede e sulla sua “parola”. Il problema è che la promessa varrà finché lui sarà a capo di Crédit Agricole. Se dovessero cambiare amministratore delegato bisognerebbe rinegoziare tutto. Non solo. La sua promessa vale solo se la crisi dovesse finire, mentre noi stiamo vendendo proprio perché pensiamo che sia profonda e non di breve durata. Faccio queste riflessioni tra me e me, ma so che comunque non abbiamo scelta: l’operazione Agos-Ducato rafforza i nostri indici patrimoniali ed elimina pressione sulla liquidità. Dobbiamo comunque farla. Sulla sua parola... staremo a vedere.

Anche la cessione della società assicurativa Eurovita agli inglesi di Aviva va a buon fine. Sulla vendita degli immobili procediamo con ritmi diversi: qui i tempi sono più lunghi perché bisogna fare tutte le perizie. Ci metteremo ancora sei o sette mesi, ma l’operazione andrà in porto.

Molto più complicata, invece, la trattativa Efibanca. Tanto fumo ma poco arrosto: le banche italiane non sono interessate e gli investitori internazionali vogliono capire bene l'evoluzione della crisi prima di investire in Italia in una società che divora capitale e liquidità.



## Maggiordomi e bamboccioni

Il problema, però, non si limita al piccolo mondo della famiglia. L'idiozia dei genitori maggiordomo sta diventando un problema sociale. Stanno creando una moltitudine di bambocci che si affacciano tardissimo alla vita adulta, trovandosi a fare a venticinque o trent'anni le esperienze che avrebbero dovuto fare durante l'adolescenza. In questo modo fanno del male ai propri figli e alla società. I ragazzi indiani, cinesi o in generale "non occidentali" sono affamati di cultura, di sport, di studio; fanno le giuste esperienze all'età giusta. Non c'è partita con i nostri bambocci. E poi loro sono tanti, tantissimi, sempre di più. I nostri sono pochi, pochissimi, sempre meno. I trend demografici e sociali sono ben definiti: gli "indigeni bianchi occidentali" fanno pochi figli e li allevano da bambocci, gli altri ne fanno di più e lasciano loro la libertà di sperimentare.



## Crisi, fiducia e banche

Lo tsunami finanziario in corso dovrebbe aver aumentato ancor di più il bisogno di garanzie e rassicurazioni, perché l'essenza stessa dei problemi nasce da una mancanza di fiducia. Come sappiamo, la crisi ha avuto origine negli Stati Uniti nella prima parte del 2007, dal mercato dei mutui subprime. Negli anni passati, la concessione di mutui alle famiglie meno abbienti ha consentito a molti cittadini americani (e ad altrettanti europei) di modificare strutturalmente il proprio stile di vita. Ha permesso a giovani con lavori precari di uscire di casa, di sposarsi, di farsi una famiglia. Ha reso possibile a giovani (e meno giovani) con idee brillanti, ma privi di disponibilità finanziarie di base, di ottenere un prestito ponendo un'ipoteca sulla casa e, di conseguenza, di diventare piccoli imprenditori. Ha dato respiro a persone sfortunate che avevano perso il lavoro o subito infortuni pesanti in paesi privi di coperture assicurative sanitarie pubbliche. Oggi, in piena crisi, tutti strepitano contro la finanza e dimenticano questa funzione sociale dei mutui subprime.

L'altra faccia della medaglia è stata, ovviamente, la tendenza a un consumismo irrazionale da parte di persone che hanno ceduto alla tentazione di vivere al di sopra delle proprie possibilità. Un fatto, quest'ultimo, che in America e in parte in Europa ha dato il via a comportamenti viziosi nei consumi.

Un'altra conseguenza negativa è stata l'aumento di rischio nei bilanci delle banche. Proprio la dubbia capacità di

restituzione della singola famiglia ha portato gli istituti di credito a cercare strumenti di mitigazione di tali rischi: tra tutti la cartolarizzazione. Si pensava di riuscire a combinare l'elevato rendimento dei mutui delle famiglie poco abbienti con un elevatissimo grado di diversificazione del rischio. Una combinazione appetitosa per investitori istituzionali di lungo periodo come i fondi pensione o i fondi comuni d'investimento (qualche volta anche per le banche stesse, sempre alla ricerca di rendimenti interessanti). Si sono poi diffuse a mano a mano ulteriori trasformazioni dei titoli cartolarizzati, per riuscire ad aumentare ulteriormente il livello di diversificazione e quindi di mitigazione del rischio. Con queste successive trasformazioni è aumentata la diversificazione, ma è cresciuta ancora più velocemente la complessità dei nuovi strumenti finanziari. Erano di fatto prodotti opachi, di difficile comprensione.

Quando è esplosa la crisi dei mutui subprime, a seguito di un elevato numero di insolvenze da parte di famiglie poco abbienti dell'ovest degli Stati Uniti, tutti i possessori di questi prodotti finanziari complessi sono rimasti terrorizzati perché, a causa dell'opacità e della complessità degli strumenti finanziari che detenevano in portafoglio, non riuscivano a capire quanti mutui tossici essi contenessero. L'effetto è stato un'ondata di panico che ha innescato una corsa alla vendita. E paradossalmente molti di questi prodotti sono andati in default senza che si sapesse se stavano effettivamente diventando insolventi le famiglie cui erano stati erogati i mutui oggetto delle cartolarizzazioni originarie.

Ricordo, a questo proposito, le parole del dirigente preposto alla contabilità del Banco Popolare, Gianpietro Val, che nell'autunno 2007, dopo aver ereditato uno di questi strumenti dalla fusione con la Popolare di Lodi, aveva provato a valutarlo e, di fronte all'impossibilità di farlo, era venuto da me allargando le braccia: «Non ci capisco niente, né io né la società di revisione. Non ci resta che svalutare tutto per essere prudenti».

A ciò è seguita una crisi generalizzata di fiducia che ha inizialmente interessato le banche che operavano prevalentemente in subprime, per poi estendersi a quelle all'ingrosso (Northern Rock), alle grandi banche d'investimento (Lehman Brothers), agli Stati sovrani (Islanda), alle banche operanti anche nel ramo assicurativo, dette *globali* (City Group e AIG), ai mercati emergenti (Europa dell'Est e Russia) e alle economie di tutti i principali paesi.

Le banche centrali hanno reagito immediatamente (Federal Reserve) o in una fase successiva (BCE) con la riduzione dei tassi d'interesse e con un'offerta di liquidità abbondante che ha consentito di garantire il rifinanziamento del sistema bancario. I governi, in modo più o meno coordinato, hanno reagito altrettanto prontamente. Hanno attivato misure ordinarie e straordinarie di ricapitalizzazione degli istituti di credito, hanno operato salvataggi e deciso manovre a sostegno dell'economia. I governi (e le altre autorità) sono intervenuti anche sulla normativa con nuovi provvedimenti appositi e sospendendo l'applicazione di "stralci" di normativa che rischiavano di aggravare la crisi.

In questi due anni i governi e le banche centrali hanno attuato politiche anticicliche (di attenuazione della crisi) che sono state spesso contrastate dagli effetti prociclici (di avviamento della crisi) alimentati da alcuni passaggi di normative di recente introdotte. In particolare sono stati rilevanti gli effetti negativi prociclici degli IAS/IFRS (principi contabili), di Basilea 2 (accordo internazionale sui requisiti patrimoniali delle banche) e della MiFID (direttiva sui mercati degli strumenti finanziari).

Dal punto di vista dei possibili effetti prociclici, le tre normative hanno in comune l'identificazione del "prezzo di mercato" come misurazione del valore finanziario, e l'utilizzo delle serie storiche come misurazione del rischio.

Aumenta il numero di attività e passività finanziarie che vengono valutate al cosiddetto *fair value*. In larga maggioranza il fair value è il prezzo di mercato. Ne segue che in fasi cicli-

che espansive il valore delle attività finanziarie sale con benefici immediati di conto economico e stato patrimoniale. Nelle fasi cicliche recessive, invece, il valore delle attività finanziarie scende con effetti negativi immediati di conto economico e stato patrimoniale.

Gli impatti della regolamentazione prociclica si sono in particolare tradotti in una diminuzione del credito a medio termine alle imprese, con conseguenze sia sull'operatività corrente sia, soprattutto, sulla propensione degli imprenditori a investire.

Concetti sbagliati di rischio, valore e orizzonte temporale hanno conseguenze esplosive sulla prociclicità. Estremizzano gli impatti negativi e positivi portando strutturalmente il sistema in overshooting (disequilibrio). Dispiace dirlo, ma la normativa è stata il “campione di prociclicità”. IAS, MiFID, Basilea 2: tutti a guardare al valore attuale costringendo gli operatori a un orizzonte temporale di breve termine.

Negli anni che hanno preceduto la crisi, le banche hanno liberato capitale, le aziende e le famiglie si sono sentite ricche; più i mercati andavano bene, più le “norme” davano loro gradi di libertà: i requisiti patrimoniali scendevano e i valori degli attivi salivano. Da tre anni è in atto il processo opposto: i requisiti salgono, i valori scendono e così via, in un circolo vizioso. E ai numeri si aggiungono le raccomandazioni: tutti a insegnare a usare “lenti di ingrandimento” sempre maggiori per l'analisi dei rischi.

Alla trappola di una normativa prociclica si sta reagendo da parte della politica con (talvolta apprezzabili) tentativi di mettere delle toppe, sospendendo l'applicazione di alcuni pezzi di normativa. A ciò si aggiunge la ricerca di nuovi incentivi che evitino propensioni all'azzardo e comportamenti deontologicamente non corretti.

Si tratta di iniziative utili ma parziali, scelte necessarie ma difensive. Bisogna andare oltre e osare di più. Non si tratta solo di evitare gli effetti negativi della prociclicità, ma di riformare in modo profondo il mercato.

La riforma del mercato, per essere risolutiva, deve trovare nuovi pilastri (anche teorici) su cui strutturare regole diverse. Pilastri che consentono a famiglie, imprese, banche e assicurazioni di ragionare sul medio termine evitando che la centralità dei prezzi di mercato costringa a ragionare solo in ottica di brevissimo termine. Se non ci si riesce, si corre il rischio che si ridimensioni il ruolo del mercato (quantomeno di quello finanziario) nell'economia internazionale. E, in assenza di ciò, tornerebbero le tentazioni di decidere su base arbitraria.



## Una ristrutturazione lacrime e sangue

Uno degli ultimi documenti che avevo discusso con Francesco Micheli riguardava la struttura delle quattro banche del Nord-Est sotto il mio coordinamento. Sono banche che stanno guadagnando pochissimo: pochi milioni di utili all'anno, che corrispondono a una remunerazione del capitale investito (il ROE) dell'1-2%. Il risultato economico è sicuramente zavorrato dalle perdite su crediti che riflettono la difficilissima situazione delle piccole e medie imprese delle nostre zone.

Pur depurandola dal picco di perdite di questi anni, la redditività sul capitale si aggira intorno a un 4-5%, dato del tutto insufficiente per remunerare il capitale stesso. Il motivo è semplice: in questi anni gli interventi del governo e delle autorità sui prezzi e sulla fiscalità hanno drasticamente ridotto la redditività degli istituti di credito commerciali. Le tasse sono progressivamente aumentate e hanno un onere sui bilanci delle banche quasi doppio rispetto a quello delle concorrenti europee, e di gran lunga superiore a quello delle aziende italiane di altri settori.

Nello stesso periodo i prezzi delle banche sono stati regolamentati sulla falsariga di quanto avviene nei servizi pubblici. Gli esempi sono tanti: l'eliminazione della commissione di massimo scoperto, la portabilità dei mutui e i vincoli alle spese sui conti correnti sono solo i più noti. A questi impatti negativi sulla capacità di produrre reddito si è aggiunto il drastico calo

della clientela che utilizza le filiali. In soli cinque anni il traffico di clienti in filiale è calato di quasi il 50%, e ciò deriva solo in piccola parte dalla congiuntura economica. In gran parte dipende, invece, dalla diffusione della tecnologia che consente ai clienti (aziende, ma anche privati) di operare a distanza, anche attraverso la sostituzione delle banconote con la moneta elettronica. In un qualsiasi altro settore, qualora il numero dei clienti nei negozi (o nelle filiali) cali del 50%, viene dimezzato il numero dei punti vendita per tenere in equilibrio costi e ricavi. La stessa cosa è successa in tutte le banche europee: al calo del traffico ha corrisposto un'equivalente riduzione delle filiali. Nelle banche italiane no.

Il documento mostrava le conseguenze di una riduzione del numero delle filiali delle quattro banche del Nord-Est da novecento a cinquecento: avrebbe migliorato la qualità del servizio alla clientela e sarebbe stato possibile tornare a un equilibrio economico strutturale. L'altra faccia della medaglia sarebbe stata ovviamente l'impatto negativo sull'occupazione. Oggi abbiamo quasi settemila collaboratori. In un'ipotetica situazione post-ristrutturazione, ci si sarebbe stabilizzati su valori tra i quattromila e i cinquemila dipendenti. Si sarebbe trattato di un passo indietro nell'immediato, seguito poi da un ritorno alla crescita e alle assunzioni. Di certo l'impatto di breve termine sarebbe stato durissimo.

Avevo riflettuto a lungo prima di presentarlo a Micheli. Affrontare una ristrutturazione è terribile dal punto di vista umano, ma un amministratore serio non può gestire un'azienda in disequilibrio finanziario semplicemente sperando che "domani succeda qualcosa". Era mio dovere presentare la situazione.

Io e Micheli avevamo deciso di parlarne con Passera. I nostri azionisti (di riferimento, anche se di minoranza) erano le fondazioni bancarie. Era impensabile avviare azioni con un impatto sociale importante senza coinvolgerle, e quindi dovevamo parlarne preventivamente con lui.

## La memoria della difesa

È una memoria solida e strutturata, articolata in tre sezioni: le comunicazioni di Faenza a noi del consiglio, l'analisi del portafoglio derivati di Italease e la “verosimiglianza” della sostenibilità dei risultati economici di Italease.

La prima parte è la più facile: un'ampia raccolta documentale che prova come Faenza abbia sempre parlato in consiglio di amministrazione di derivati di copertura e abbia sempre escluso che Italease svolgesse attività speculative. La seconda è la più complessa: l'analisi del portafoglio derivati di Italease. Superata la complessità, il documento evidenzia che gran parte delle perdite proveniva da un numero limitato di derivati di grandi dimensioni, altamente speculativi e tenuti rigorosamente nascosti al consiglio. La terza e ultima parte è quella più convincente, e smonta in modo documentato la tesi più insidiosa dell'accusa che ancora aleggia sul processo: i risultati di Italease in generale (e quelli sui derivati in particolare) erano talmente “stellari” da suonare per forza come un campanello d'allarme che io avrei dovuto considerare. Solo uno “stupido” non se ne sarebbe accorto. E visto che con generosità l'accusa mi definiva non uno stupido ma uno dei «massimi esperti in materia», la conclusione era semplice: non potevo non essermene accorto, ma preferivo ignorare il problema perché Italease faceva soldi.

In questa parte Benigno riproduce le documentazioni degli analisti indipendenti che in quel periodo facevano a gara per

spiegare la fondatezza e la sostenibilità di quei risultati. Lo facevano sulla base dei volumi di leasing erogati da Italease, delle opportunità di copertura dai rischi di quei volumi tramite derivati, del modello adottato che risultava vincente in tal senso. Ne emergevano numeri del tutto ragionevoli: i ricavi da derivati erano pari allo 0,5% dello stock di leasing e al 2% delle nuove erogazioni. Numeri sulla base dei quali molti analisti si spingevano a dire che i ricavi da derivati di Italease sarebbero addirittura cresciuti negli anni successivi, e che tali strumenti di copertura riducevano i rischi cui la banca era esposta. Era esattamente ciò che pensavamo a quei tempi io e gli altri consiglieri. Benigno riusciva a dare solidità a motivazioni che con il senno di poi sarebbero state difficili da sostenere.

Ma la qualità della memoria non è sufficiente per dare tranquillità a Benigno. I suoi timori riflettono il suo curriculum di studioso della materia. Nessuno meglio di lui sa che esiste una zona grigia intorno ai confini degli strumenti finanziari. La distinzione tra un derivato di copertura e un derivato speculativo non sempre è facile da individuare. La definizione di derivati strutturati o complessi spesso scivola su quella di derivati speculativi. L'operatività di Aletti è candida se confrontata a quella delle banche estere, ma diventa grigia se si prendono alcuni prodotti complessi che la stessa Aletti aveva confezionato.

Benigno è un professore, e se nel testo scritto è riuscito a enfatizzare gli elementi di contrasto teme che, in un interrogatorio, un bravo inquisitore possa costringerlo ad avventurarsi nelle zone grigie. Le prove con lui non sono brillanti: tanto è netto nello scritto quanto è esitante nelle risposte verbali. Lo metto di fronte a queste contraddizioni. Se ne rende conto. Speriamo bene.