



Intervento di Vittorio GHEZZI

Presidente on. Iccrea Holding

dicembre 1997, Fondazione Cariplo "G. Dell'Amore" Milano. Recensione di [Nicola LEONE](#)

-->**DOMANDA**--> Ghezzi è il primo di dieci figli l'esperienza che lo riguarda attraversa una storia che è cominciata nel contesto della campagna milanese. Nella Brianza milanese, per la precisione, dove il padre di Vittorio GHEZZI non era ricco, era una famiglia umile, di lavoratori indefessi. In tal modo iniziava la vicenda del futuro Presidente. Molta parte ebbe l'industria siderurgica, come vedremo.

-->**RISPOSTA**--> Vuol sapere quando ho iniziato a diventare ricco?

-->**DOMANDA**--> Non quando! Ma come, e soprattutto perché. Questo è molto interessante e da imitare!

-->**RISPOSTA**--> Allora il come e il quando, ve lo racconto; riguardo al perché dovrete chiederlo agli altri.

-->**DOMANDA**--> Ma allora è diventato ricco lei? Conferma?

-->**RISPOSTA**--> Non ricco come potrebbe intendersi. Diciamo che sono diventato piuttosto ricco di idee; da allora non mi è mancato più niente. Tuttavia devo precisare che anche prima ci si dava da fare per soddisfare non solo i bisogni fondamentali ma anche qualcosa d'altro.

Il 1950 è una data importante nella mia vita. Io sono nato nel 1924. Nel '50 avevo 26 anni, e per dire come usavano trattare i datori di lavoro di allora, i cd «Principali». Tempi trascorsi quelli perché adesso sono tutte rose e fiori: quando voi andate a lavorare tutti vi devono rispettare... Allora si soleva dire che ci mandavano a «sciupare il mare». Io giocavo a calcio in serie "C"; andavo a scuola alla sera e venivo a Milano a lavorare.

-->**DOMANDA**--> E' vero che Lei è arrivato a 4 esami dalla Laurea in Economia alla Bocconi quando ha deciso di non laurearsi?

-->**RISPOSTA**--> La Laurea non mi interessava più. Avevo altri impegni; ma questo viene in seguito. Inizialmente mi accorgo che un amico che giocava a calcio con me lavorava in paese e prendeva 75 mila lire al mese e non era diplomato, io avevo invece un diploma da ragioniere e venivo fino a Milano a lavorare prendevo 65 mila lire e non mi pagavano neanche gli straordinari, e mi sono sentito offeso.

Così avvicino il mio «Principale» e gli dico che c'è qualcosa che non quadra perché ci sono altri che guadagnano molto più di me e non hanno le mie qualità e neanche un diploma. E lui mi risponde di parlarne il mese prossimo. Passato un mese torno dal mio «Principale» e lui mi risponde che aveva troppo da fare allora io risposi che quella era l'ultima volta che andavo a chiedere un aumento, e nello stesso tempo ho iniziato a cercare un nuovo lavoro e mi sono rivolto a un'azienda che era in contatto con il mio «Principale», consapevole che se avessi mandato una lettera a quella azienda il mio capo ne avrebbe saputo qualcosa, e così è stato, dopo due giorni che avevo scritto la lettera, questa era già nelle tasche del mio «Principale». Il quale mi chiamò e mi chiese che cosa volevo e io gli risposi che il minimo di categoria già lo prendevo e il resto dipendeva da aumenti di merito e era lui che in base alle sue disponibilità doveva decidere. Alla fine convenne nel darmi le mie 75mila lire. Per me è stata un mazzata perché da giugno ho avuto l'aumento a settembre. Il giorno 11 ottobre nasce mio figlio e da noi si dice «ogni fiou arriva coi suoi cavagnò» (ogni bambino arriva con il suo cestino). Il dodici ottobre Cristoforo Colombo ha scoperto l'America e io ho scoperto la certezza, perché sono in ufficio al mattino e mi telefona un mio cliente e mi dice:

«Lei va dalla Zia a mangiare a mezzogiorno?» «Sì!» Risposi. «A che ora è? Alle 12 e mezzo?» «Sì alle 12 e mezzo!» Risposi. «Allora guardi io vengo lì perché c'è una persona che ha bisogno di parlare con Lei».

Arrivo a casa, aspetto davanti al portone di mia Zia e c'è lì una macchina lunga da qui fino a là (indicando con la mano la ingente distanza del salone)

-->**DOMANDA**--> Era l'amante di sua Zia

-->**RISPOSTA**--> Ma quale amante, per aver una macchina così a quell'epoca doveva essere perlomeno qualcuno del Kuwait o qualche produttore di petrolio. Scende dalla macchina, me lo presentano e io conoscevo quell'industria, e questo signore mi dice :

«Senta so che Lei va a colazione dalla zia, ma io avrei bisogno di parlarLe per un po' di tempo quindi se mettiamo insieme le due cose, facciamo colazione fuori e da lì telefoniamo a sua Zia per avvisarla».

«Andiamo» risposi. Andiamo al ristorante e strada facendo questo signore mi dice: «Guardi io di Lei so tutto, forse ne so più di quanto ne possa sapere Lei stesso, ho assunto tutte le mie informazioni, sono sicuro che Lei è l'uomo che fa per me, e io le dico che Lei deve venire da me! Io le do dalle sue 75mila lire 150mila lire più il 2% di provvigioni su tutto il fatturato».

Io comincio a rimanere a bocca aperta pensando a tutta la fatica che avevo fatto per guadagnare 10mila lire in più al mese, e il giorno dopo mi viene offerto il triplo, e allora gli dico: «Lei probabilmente ha bisogno subito, e io lavoro in quel posto da molto tempo, e non posso venir via domani mattina», e lui risponde: «Certo! Giusto ma è una cosa che torna a dolore suo, anzi siccome Lei mi ha detto così io gliene dò

200». «Poi mi dice: scelga Lei un avvocato di sua fiducia per stipulare e firmare un contratto». E io rispondo: «No! Guardi qui la cosa non mi sfagiola molto, perché se Lei ha fiducia in me non dice andiamo da un avvocato. Ora sono io a non aver fiducia in Lei, e questo non mi pare giusto, d'altra parte che cosa vogliamo fare, questo non è mica un matrimonio che è indissolubile. Noi oggi ci mettiamo assieme, e domani io non posso andar bene per Lei così mi manda via, oppure Lei non può andar bene per me e io mi cerco un altro lavoro, siccome ho voglia di lavorare e vado da un'altra parte. Quindi io dall'avvocato non ci vado».

Il signore si è fermato lì, mi ha guardato in faccia per due minuti senza dire una parola, dopodiché dice: «non ne parliamo più, io gliene do 300»

Dopo man mano che si andava avanti nel pranzo era arrivato a 400, ma probabilmente penso che sia stato un po' il vino a portare su quella cifra lì. Comunque io prendo l'impegno e la settimana successiva dovevo dare la risposta. Allora torno indietro, avevo due «Principali» e telefono al ragioniere, quello che non sapeva fare la contabilità, e gli dico: «Senta Lei continua a dirmi porta pazienza, porta pazienza, porta pazienza, ma adesso sono arrivato a Porta Vittoria». «Come sarebbe a dire? Spiegati meglio!». E io gli ho risposto «oggi ho trovato una persona che mi ha offerto quattro volte in più di quello che prendo qui! Io devo dare la risposta entro martedì». - e lui disse di comunicarlo anche all'altro «Principale». E così feci, lui arrivò alla sera e siccome capiva le cose al volo, aveva saputo che ero diventato padre e avrei chiesto un aumento di altre diecimila lire e stava pensando a come avrebbe potuto ridurle a cinque, e mi dice «dunque tu sei diventato padre e allora vuoi l'aumento di stipendio» - e io rispondo - «No! Guardi siamo fuori strada non è questo il motivo per cui sono qui. Oggi mi è capitato un fatto strano: un biglietto da mille mi è passato davanti al naso Lei cosa farebbe se fosse suo il naso? Penso che allungherebbe la mano per afferrarlo e io cosa vuole che faccia? In parole povere quello che mi è successo è che ho trovato una persona che mi da 5 volte quello che prendo qui». - e allora si è seduto perché il colpo era grosso e diceva che in un'azienda bisognava osservare certi equilibri ma a me ormai non interessava più quel discorso e questa volta era capitata una buona occasione a me. E volevo vedere se era possibile risolverla opportunamente. Inoltre dato che l'argomento gli interessava, ribadì: «Un'azienda che ti offre quei soldi lì va in fallimento! e io risposi che quell'azienda è abbastanza robusta». Comunque il giorno dopo il «Principale» va in giro per tutta Milano per cercare di capire dai suoi informatori chi aveva fatto quell'offerta ma non ci riuscì e il giorno dopo senza era distrutto, non aveva dormito tutta la notte e mi dice: - guarda io voglio vivere tranquillo tu mi hai detto che hai avuto un'offerta io pareggio l'offerta ma mi devi dare una risposta sicura! Allora io gli risposi: «Allora ha deciso anche Lei di fallire a quanto ho capito!» - e lui ribadì: «Non tirare troppo la corda che ormai sono al limite!». Feci due calcoli e preferii rimanere dov'ero e telefonai al signore che mi aveva fatto quell'offerta ringraziandolo per l'occasione che mi aveva dato e lui mi rispose che aveva immaginato una risposta del genere perché era stato troppo basso!

Da lì ho cominciato a avere una vita agiata!

-->**DOMANDA** --> «Allora mi faccia capire qual'era il lavoro per la quale avrebbero offerto così tanto».

-->**RISPOSTA**--> «Io sapevo fare un po' di tutto e questo era il vantaggio».

Adesso ve ne racconto un'altra. In questa azienda (la Metallurgica Pessina) avevamo dei moduli per fare lettera di addebito, lettera di accredito, e era il periodo in cui la gente veniva chiamata al militare e quindi bisognava sostituire un po' tutti. Io che avevo la fortuna di lavorare in quell'azienda intanto che andavo a scuola, facevo un po' di tutto. Solitamente in azienda c'era il Corrispondente e il Contabile a evadere gli ordinativi; oggi è più sbrigativo si fa una telefonata e si invia l'ordine, mentre allora si dovevano mandare almeno dieci lettere e si facevano parecchie offerte e si trattava su quella più bassa. Era tutto uno scrivere e aspettare una risposta. L'evento inizia quando una sera fermano il venditore perché c'era bisogno di qualcuno per scrivere una lettera del genere. Io alla sera dovevo aspettare che firmassero la posta, e era tutta una corsa perché alle 7.30 partiva il tram e se lo perdevi dovevi aspettare un'ora prima che ne passasse un altro. Al venditore facevano fare il corrispondente è siccome era abituato a andare in giro non aveva voglia di scrivere, e le lettere che ne risultavano erano molto sbrigative: "Abbiamo ricevuto la vostra lettera del giorno tale, in merito a quanto ci chiedete offriamo Kg. 500 di questo materiale lire Tot. Distinti saluti".

Queste lettere non piacevano molto e allora un bel giorno visto che il venditore - corrispondente non c'era, prendo le lettere che c'erano da scrivere, prendo la macchina da scrivere e in un paio d'ore ne metto giù una ventina. Alla sera arriva il responsabile e comincia a firmare e chiede chi le ha fatte, e ero io e mi chiese dove avevo imparato e io risposi a scuola. Prima ancora che succedesse questo fatto ne era avvenuto un altro, c'era un modulo che si usava quando si doveva correggere l'importo di una fattura, e c'era uno di un cliente con delle cifre considerevoli, e diceva: venite qui a portarmi i soldi ma portatemi la lettera di accredito per la differenza che vi è nota, perché se non ho la lettera di accredito non liquido le vostre fatture. Allora il «Principale» dice di fare una lettera di accredito con la differenza per cui avevamo sbagliato. Finche si trattava di fare una descrizione lo sapevano fare tutti ma quando si trattava di decidere tra dare e avere venivano i dubbi. Allora il corrispondente chiedeva spiegazioni su cosa fare, se mettere l'importo su dare o avere. Questo modulo poi passò di mano in mano senza che nessuno si prendesse la responsabilità di quella decisione anche perché l'importo era cospicuo, e questa storia va avanti per quindici giorni, e il cliente era "spazientito" perché voleva la lettera di accredito. Un giorno entro io e prendo questa pratica ci penso su, è un accredito quindi la ditta tal dei tali deve AVERE, e chiudo la pratica. Alla sera leggono la lettera e c'è la scena della firma: - finalmente possiamo suonare le campane la lettera di accredito è stata fatta! - comincia a firmare e mette la prima lettera e dice: «Ma è sicuro De Marchi che è giusto così?» e lui risponde che non l'aveva fatta lui ma io,

alla fine mi chiamano e mi chiedono spiegazioni e mi danno ragione: «Ma dove hai imparato?» mi chiedono e io risposi a scuola.

-->**DOMANDA**--> La precedente domanda è interessante in quanto intende analizzare quali erano le peculiarità del Presidente Vittorio Ghezzi che lo rendevano così ricercato, e mi sembra che abbia risposto: C'era scrittura! La differenza tra le sue lettere e quelle che precedentemente venivano scritte erano i fiori, quali fiori?

-->**RISPOSTA**--> "Abbiamo ricevuto la stimata vostra sopracitata, vi ringraziamo per la vostra gradita richiesta, e ci affrettiamo a sottoporvi le nostre migliori quotazioni, descrizione prezzo, e poi consegna resa e tutte le altre condizioni, restiamo in attesa di presto leggersi con un gradito ordine al quale riserveremo tutta la nostra attenzione. Distinti saluti".

Erano lettere commerciali che si scrivevano allora che poi oltretutto erano sempre quelle.

Prima di me quello che c'era non le aveva mai fatte e allora scriveva: "Abbiamo ricevuto la vostra, vi possiamo fornire., al prezzo di lire tot. Distinti saluti." E era finita.

-->**DOMANDA**--> Bene! Uno degli aspetti di questo incontro con Vittorio Ghezzi è l'intendere questa simultaneità tra l'impresa e la banca. Cioè nessuno come il Presidente è arrivato al vertice di un'impresa perché non ci ha raccontato che cosa è successo dopo i 26 anni, è riuscito a costruire un gruppo imprenditoriale della siderurgia dell'acciaio che era al terzo posto nel suo settore dopo la Falk e la Fiat, specializzata nella laminazione a freddo, per cui la sua vicenda di imprenditore si accompagna a quella di banchiere. Nel settore dell'acciaio arriverà ai vertici dell'impresa e nella banca pure, nel senso che dopo essere stato giovanissimo all'età di 30 anni Presidente della Federazione di tutta la Lombardia delle anche cooperative. Fino a arrivare due anni fa alla presidenza della ICCREA che è l'Istituto Centrale, con 3000 sportelli su 15 Federazioni Regionali e una Federazione Nazionale.

-->**RISPOSTA**--> A sessantasette anni ci fu un certo momento della Presidenza che era una specie di dittatura perché facevano quello che volevano e non rendevano conto a nessuno ecc.

Io ho capeggiato un po' la rivolta. Quando venne fuori la storia della P2. Allora andai a Roma come rappresentante dei "Lombardi", a dire che l'eventuale appartenenza alla loggia Massonica P2 non era compatibile con le cariche della nostra organizzazione, e glielo dissi nel modo più brutale possibile in occasione di un incontro. Ma quello con cui ho parlato conosceva molto bene le persone era un politicante smalzato ecc. sapeva che riusciva in qualsiasi modo a metterci tutti nel sacco, perché ci addormentava con i suoi discorsi finché appena capiva il segno di

debolezza di ciascuno di noi, tirava le sue conclusioni e magari tutti quanti lo applaudivano. Per farvi un esempio un giorno gli viene in mente di convocarci tutti quanti a Garda in un albergo perché si doveva prendere la decisione di rilevare quelle aziende di tutti i palazzinari di Roma che erano tre o quattro, e diceva lui che alla Confcooperative di cui era pure presidente avevano votato all'unanimità, tutti d'accordo di acquisire, di andare dai palazzinari e pagare perché erano in difficoltà enormi a quei tempi, quindi ci ha radunato anche noi, movimento di casse rurali per dirci la stessa cosa e se l'avevano accettata gli altri per forza di cose dovevamo fare così anche noi, perché noi, era la prima volta che si usavano questi termini, il know how nostro servirà a andare avanti. I miei che erano lì il know how lo sentono per la prima volta e dicono: questo know hoe qui chissà quanti soldi ci porta in casa. Senonché dopo che lui finisce prende la parola qualcuno e gli dice: abbiamo sentito che gli altri hanno accettato e noi pur sorpresi diciamo di sì anche noi. Io che probabilmente ero arrivato un momentino in ritardo e non ero riuscito a soggiogarmi allora gli dico: Scusi dott. Valioli ci spieghi un momentino dove andiamo a prenderlo noi il know how? Che contrapposto a quello di quei signori lì che hanno tre metri e mezzo di pelo sullo stomaco, noi, con il nostro know how, dovremmo far trionfare e far rifiorire delle aziende che stanno andando in fallimento? Ma ci pensi su un momentino e poi vediamo se è il caso di proporci una cosa del genere.

Come ho detto questo subito ha detto: «Beh! Adesso sospendiamo, andiamo a mangiare poi caso mai riprenderemo dopo».

Fuori mentre si usciva dal salone per andare in sala da pranzo mi prende sottobraccio e mi dice: «Ghezzi hai ragione tu!»

La riunione successiva non si è più fatta. E' finita lì, non si è più fatto niente, però lui aveva avuto il coraggio di portarci su quella strada, e stava arrivandoci perché se anch'io mi lasciavo soggiogare, nessuno più chiedeva niente. Allora diciamo andiamo lì e la rivolta era contro di lui in definitiva, senonché io che avevo capeggiato la rivolta e nella commissione ero stato piuttosto duro, per cui lui ci raduna tutti quanti tutto il movimento congiunto e siamo in cinquanta, sessanta persone, e comincia a parlare ci tiene due ore parlando di quand'era giovane era negli aspiranti, ma lui aveva già il carisma del capo ecc. ecc. finché ci addormentava tutti e arrivava alla conclusione e voleva sentire le opinioni facendo un giro di tavolo e sapeva che facendo così se c'era qualcuno contrario non si sarebbe espresso. Io invece ero accanto un toscano e dicevo che era venuto il momento di prendere delle decisioni: - non possiamo continuare a tirare in lungo, qui gli diciamo quello che pensiamo dopodiché bisogna chiedergli le dimissioni. Chi gliele chiede? Le chiedi tu o le chiedo io?- e il toscano mi dice: No, no, gliele chiedo io!. Arriva il mio turno, io parlo, gli dico tutto quello che secondo me aveva sbagliato a fare e passa all'altro che inizia a fare il giro di Roma e dintorni e le dimissioni non le chiede. Finisce che nessuno aveva chiesto le dimissioni. Allora tiro giù un pugno sul tavolo salto in piedi e gli dico: Mi scusi devo riprendere la parola: «Quando viene meno la fiducia della base, un capo carismatico come Lei si considera deve, deve rassegnarsi a dare le dimissioni

deve rassegnarsi a cedere il passo a chi meglio di lui sa mandare avanti le cose, anche se dovrà fare le sue esperienze, perciò si rassegni e si decida a dare le dimissioni».

Un freddo gelido pervase la sala, un siciliano che poi venne arrestato perché appartenente alla mafia si alzò in piedi e urlò: «Ghezzi t'accido!» Allora chiamai i due lombardi che erano con me e dissi: qui non si può più discutere andiamocene fuori. Fummo fermati tutti e tre bloccando la porta di sicurezza e di peso ci riportarono dentro. Comunque in quel caso lì le cose si aggiustarono, dette le dimissioni in Federcasse e per le dimissioni dell'Icea cercò di lottare, io ho capito che le cose sarebbero andate peggio senza di lui, perché si affrontava un cambiamento senza nessun accordo tra le varie regioni, e allora cercai di dire: ragazzi in fondo l'esempio l'ha dato promettendo di dare le dimissioni di Federcasse e ha mantenuto l'impegno, adesso per quanto riguarda L'Icea, vediamo di rinnovargli il mandato per un anno, e poi per il resto vediamo di chiudere la questione, e andai a parlare anche con gli altri e mi risposero: Ormai i giochi sono fatti!. E io ci rimasi male perché dissi voi fate i giochi senza il rappresentante della Lombardia che conta il trenta per cento, e abbiate fatto i giochi in casa vostra senza tener conto del resto. Comunque siamo andati alla votazione e perse per pochi voti e subentrarono quelli che avevano fatto i giochi, stettero lì per sei anni e in sei anni portarono l'Istituto sull'orlo dello sfacelo. Quando io ormai sessantasettenne invitato da tutti gli amici delle altre regioni mi presentai come candidato. Parlai con il vecchio presidente dicendogli di volergli risparmiare una brutta figura perché mi presentavo appunto come candidato e gli dissi di sentire anche tutti gli altri per trarne una conclusione. Siccome era un galantuomo che veniva portato per il naso dal suo vicepresidente, il quale faceva invece gli affari suoi, fregandosene degli affari dell'istituto, sentì il parere di tutti e mi disse che avevo ragione, si ritirò. Sono andato avanti e il primo giorno che sono diventato presidente mi dice: Guarda che c'è anche questa questione qui da sistemare, c'è quell'altra e quest'altra ancora ecc. In tutto l'Istituto aveva un capitale di 160 miliardi, sessanta dei quali erano passati alla società di Leasing quindi in totale disponeva di 100 miliardi. Aveva sofferenze e perdite per un totale di 150 miliardi. Quindi praticamente era già defunto. La Banca d'Italia che era passata in ispezione non commissariò l'Istituto perché c'era in corso l'aumento di capitale. Io mi detti da fare e raccolsi se non mi ricordo male 38 miliardi solo qui in regione Lombardia e in totale 93 miliardi. Con questi 93 miliardi e con l'aiuto dello Spirito Santo, al terzo anno sono riuscito a fare il migliore bilancio dell'Istituto da quando era stato fondato, coprendo tutti i buchi che erano da coprire. Non è merito mio, ovvero il mio contributo è stato quello di prendere alcune decisioni come quella di sostituire il direttore che non andava d'accordo con nessuno e demotivava il personale. Convocato il consiglio al primo turno mi sono accorto che la maggioranza era per il no, cioè mantenere ancora il vecchio direttore, ma lì sono grato agli insegnamenti che mi aveva dato il governatore Ciampi dal quale andavo spesso e volentieri come andavo da De Sario a chiedere lumi e comportamenti e mi diceva: Guarda, quando hai una questione piuttosto difficile, fai il giro del tavolo, poi incominci a capire e vedi se siamo lì magari con un piccolo margine anche se di parte contraria, innesta qualcosa d'altro, rifai il giro e vedrai che la maggioranza passerà dalla tua parte. E

così feci e da 18 contrari quando andai dagli ultimi due che avrebbero sostenuto il vecchio direttore a spada tratta mi hanno detto se dobbiamo mandare via lui allora via anche tutti i vicedirettore. E io presi la palla al balzo e dissi: «Va bene mandiamo via il direttore anche tutti i vicedirettore una volta che abbiamo trovato la sostituzione». E subito dopo chiamai il Direttore che aveva un contratto che non era ancora scaduto, mancavano ancora due anni e gli dissi: Il consiglio ha deciso e risolviamo civilmente la questione. Lui rispose: «Come risolviamo? Civilmente Lei mi deve pagare?» E io gli risposi che risolvere civilmente voleva dire che se gli veniva una lira gliela dovevo dare e se gli veniva un calcio glielo dovevo dare e se le venivano dei soldi glieli dovevo dare. Per il resto gli ho detto: «Siccome Lei ha tentato di farmi ingerire dei rospi ma io i rospi non li so digerire li ho fermati tutti qui e adesso stia da me mezz'ora a sentire che io glieli sputo tutti quanti uno dietro l'altro». E difatti glieli ho spiattellati lì e lui uscì senza aver più parole da rispondere. L'ho allontanato e ho preso un altro direttore che insieme a altri è riuscito a salvare l'Istituto

E dopo hanno voluto che facessi il presidente onorario e anche presenziassi nei consigli. E mia moglie alla quale avevo detto che avrei abbandonato tutto quanto inizia a chiedermi: Ma come! tutte le settimane devi andare a Roma, quando non devi andare due volte. Allora che cosa hai Abbandonato?!

-->RISPOSTA--> Vi insegno un'ultima cosa! Capiterà anche a voi quando entrerete nel mondo del Lavoro di dover prendere delle decisioni quando vi sarete affermati e di dover scegliere dei collaboratori. Ecco ricordatevi che la scelta dei collaboratori è la cosa più difficile da fare. Io sono andato bene perché se riesci a risolvere il problema dell' Iccrea diventi un grand'uomo, se non riesci sei un fallito perché perdi tutto il credito che avevi messo da parte prima. Non è la verità perché si diventa grand'uomini se lo si vuole diventare ma se si vuole restare quello che si è si resta quello che si è. Io infatti ho risolto e bene delle questioni ma non sono diventato un grand'uomo o almeno non mi considero tale. Ma tornando al problema la scelta dei collaboratori è la cosa più importante che ci sia da fare, perché trovando il nuovo direttore.... Vi confesso che quando dovevo cercare non sapevo come fare, se avessi dovuto cercare il dirigente di un industria siderurgica l'avrei trovato in un quarto d'ora, ma non sapevo proprio dove cominciare per trovare un direttore bancario che avesse i requisiti per risolvere quella situazione. Allora ho detto siamo di fronte a un stagno comincio a buttare un sasso poi i cerchi concentrici continuano a diffondersi, chissà se qualcosa arriverà. Difatti come cominciai a buttare i sassi nello stagno prima cominciarono a venire i pesci piccolini, che non servivano al mio scopo, io avevo bisogno un pesce non dico mastodontico ma almeno da un chilo o due chili, una che sapesse girare bene nel mondo finanziario. Poi ci si mise di mezzo la P2, non dimentichiamoci che a Roma si vive in un modo diverso da Milano. Dei quattro anni che ho vissuto a Roma ho avuto chissà quanti inviti nei salotti e avranno detto com'è villano quello lì perché non sono andato in un salotto. Le signore che mi invitavano, si vede che a Roma avevo sfondato, sfondato per modo di dire. Quando li lasciai, in una Convention li ringraziai per l'aiuto che mi avevano dato perché

insieme a loro eravamo riusciti a raggiungere un grande traguardo. Dicevo: «Ho preso in consegna una bicicletta scassata e l'abbiamo trasformata insieme con il vostro aiuto e con un po' di fortuna in una Ferrari rombante, conservatela e andate avanti che vivrete tranquilli voi e le vostre famiglie». La questione della fortuna... adesso riallaccio un altro caso. Avevano cominciato a dire: «Quel Ghezzi è fortunato». Un giorno ci trovammo all'ABI e io sentivo di qua sentivo di là tutti che mi dicevano che ero fortunato e poi improvvisamente mi chiamano, c'erano quelli della Banca d'Italia quelli dell'ABI, a dare un saluto alle autorità e sono andato a dare un flash prima all'Iccrea poi alla Coogestioni di cui sono presidente ancora adesso, e dissi: si dice che io sono un uomo fortunato l'ho sentito dire anche qui nei corridoi e o dirò la verità mi ritengo un uomo fortunato anche perché oltretutto bravi amministratori ma sfortunati ne trovi in giro pochi, hanno tutti vita breve, perché se sono sfortunati o muoiono loro o muore l'azienda non ci sono Santi che tengano.

Per trovare le persone che servono è molto difficile bisogna stare molto attenti, da me venne anche la P2 tant'è che mi sono precipitato da Ciampi il quale mi ha ricevuto subito alla mattina alle nove per chiarire la questione e gli dissi: non lo so se questi millantano credito o se Lei dietro le spalle...E il governatore rispose: «Guarda toglietelo dalla testa, perché io non posso mandarti un direttore quando io facendoti un'ispezione tu mi potresti controbattere dicendo quel direttore me l'hai mandato tu. E allora non posso fare quindi sappiati regolare che di tutto quello che ti ho detto qui io non ne so niente». Io risposi che avevo già capito ma ero venuto a sincerarmi.

