

da Repubblica.it - **MILANO** - Era il 15 settembre del 2008, quando si abbatte su Wall Street uno dei più grandi terremoti finanziari di sempre. Una banca, con una lunga storia alle spalle, viene lasciata fallire. Sarebbe dovuta servire da lezione per tutti i banchieri che in quegli anni avevano spinto l'acceleratore più del dovuto, innondando il mondo di debiti e di derivati, tutto pur di far commissioni e incassare i bonus. Da lì parte e si acuisce una delle peggiori crisi economiche di sempre, che tuttora avvolge sia gli Stati Uniti che il resto del mondo. Wall Street invece fa storia a parte e si è risollevata. E' la storia di Lehman Brothers, che ogni anno i top bankers della banca, ai vertici ora dei più grandi gruppi finanziari mondiali, ripercorrono insieme.

RUGGERO MAGNONI - ex numero uno di Lehman Brothers, presidente di Laureus, membro del consiglio di amministrazione di Richmond e di Immsi

Sono passati otto anni, eppure ogni volta si ritrovano come vecchi compagni di scuola. Sono i Lehman boys, banchieri che dopo il fallimento della casa d'affari Usa, sono stati ingaggiati dai concorrenti. A organizzare la "Reunion" è Ruggero Magnoni, ex numero uno della Lehman Brothers in Italia e nella banca fin dal 1977. Lui è andato a Nomura e ora si occupa di consulenza. "Su quasi 100 persone che eravamo negli ultimi anni, ci ritroviamo sempre in una ottantina", racconta Magnoni. "Ho preso le redini del progetto Lehman in Italia nel 1987 insieme alla mia collaboratrice Donatella Sala: ho selezionato persone che dovevano avere grande personalità, con idee individuali oltre a un ottimo background". In poco tempo ne è nata una squadra, fatta di grandi solisti: "Tutti lavoravano con grande margine di indipendenza. Pensare "out of the box" era il nostro mantra quotidiano, i valori, la nostra guida. E credo che abbiamo costruito una realtà che ha fatto in parte la storia di questo paese. Questo successo tutto italiano, su grande richiesta della casa madre statunitense, è stato poi portato in tutta Europa".

Le banche erano una fucina di affari. "Oltre alle attività di M&A (fusioni e acquisizioni) e di equity (operazione sul capitale), si era sviluppato il fixed income (reddito fisso) che si era evoluto dalle emissioni di bond ai derivati". E tutte le banche giravano a multipli da capogiro, oggi non più consentiti. "La grande capacità delle banche d'affari è stata quella di generare capacità monetaria. Per cui noi trattavamo come banca a livello globale ad un multiplo del capitale di 40/50 volte. Cosa che oggi è impensabile e allora si diceva che poteva sussistere solo perché alla fine la Fed avrebbe salvato le banche americane. Non c'era alcun rischio morale percepito". Secondo Magnoni in Lehman, però, si respirava un'aria diversa rispetto ai concorrenti: "Eravamo quelli che venivano non dalle prime fila, eravamo dietro Goldman Sachs, Morgan Stanley e Jp Morgan. Ma ci si distingueva da loro perché eravamo più volenterosi, più laboriosi e mi permetto di dire che avevamo l'eccellenza di uomini di grande intelligenza nel nostro team".

Nel 2008 con il crac arriva la diaspora. Il Tesoro Usa decide di salvare le altre banche e di rinunciare a Lehman, una realtà più piccola e il cui default si pensava sarebbe stato più gestibile. Un fallimento avvenuto per un ammanco di capitale da 6 miliardi, nulla se si confronta con quanto si sta spendendo oggi in Italia per il Monte dei Paschi di Siena. Cosa sia avvenuto dopo il fallimento, sui mercati mondiali e nel mondo, è storia.

FILIPPO BORIA - responsabile divisione Corporate & Investment Banking Italia BNP PARIBAS

"Dopo il crac di Lehman Brothers, molti di noi si sono posizionati in diverse realtà. Avevo iniziato a lavorare nella banca nel 1992 e sono andato via da Lehman due mesi prima del fallimento. Sono rimasto tre mesi in "Garden Leave", nel cosiddetto periodo di lock up dove non puoi lavorare per la concorrenza", racconta Filippo Boria, specializzato in investment banking. Lui è finito in Bnp Paribas, il colosso transalpino, noto in Italia per aver

rilevato la Bnl. “Mi hanno convinto ad accettare la sfida. E, visto il destino di Lehman, non potevo che tentare di portare il team che lavorava con me. Una squadra affiatata, costruita nel tempo da 12 persone che per natura condividevano valori ed etica. Una squadra più unita che mai. Ha funzionato. Paradossalmente se non fosse fallita Lehman sarebbe stato per me pressoché impossibile portarne via anche soltanto uno. Dovevo costruire un team da zero, e così ho avuto il meglio che c’era sul mercato”. Per molti che vi hanno lavorato Lehman era come una famiglia. “Lì ho conosciuto la mia attuale moglie”, dice Boria, che ricorda come non vi fosse un profilo uguale all’altro, “né dal punto di vista del carattere personale che professionale”. Questa, per lui, era la marcia in più.

BERNARDO MINGRONE - direttore finanziario* di UNICREDIT

Arriva da Lehman anche il direttore finanziario di Unicredit, il più grande gruppo bancario italiano. “Ho cominciato in Lehman nel 2000 a Londra fino a quando non sono rientrato in Italia dove poi sono andato a lavorare in Unicredit. Qui mi sono fermato per tre anni e mezzo, poi sono passato al Monte dei Paschi di Siena dove ho ricoperto il ruolo di vice direttore generale. Sono da poco rientrato in Unicredit come direttore finanziario da circa un anno e mezzo”.

Mingrone ricorda il suo passato in Lehman come un periodo di formazione. “Per me è stata una scuola unica sia dal punto di vista tecnico che di creazione di network e di skills internazionali. Mi ha dato la grande opportunità di crescere e di avere importanti soddisfazioni professionali e personali”. Il fatto che tra i capi della struttura europea vi fosse un italiano, Magnoni (unico dirigente italiano a New York), ha facilitato la carriera in banca di molti connazionali. “Magnoni ha trasferito per primo in assoluto un nuovo modello in Italia e vi ha costruito un team con peculiarità uniche nel suo genere. Ricordo che ha assunto Vittorio Pignatti nel 1989, quando non credo che nessuno sapesse cosa fosse una banca d’affari, se non la realtà nota a tutti di Mediobanca. Lehman in Italia ha battuto tutti sui tempi”.

*fino al 1° settembre 2016

LEOPOLDO ATTOLICO - Investment Banking di CITIGROUP

L’attuale numero uno dell’investment banking di Citigroup ricorda i giorni cruciali che segnarono il destino di Lehman e dei suoi banchieri. “Fino all’ultimo eravamo convinti che ci sarebbe stato il salvataggio. Ho ancora ben presente oggi quel momento. Fu un vero shock. Il governo degli Stati Uniti si è trovato di fronte a problemi ben più grossi e più sistemici rispetto a Lehman. E decisero di sacrificare Lehman”, spiega Attolico. “Di fatto gli americani non volevano iniettare troppo denaro pubblico nel salvataggio di più realtà anche perché si viveva già il clima elettorale delle presidenziali. Sarebbe stato anti popolare salvare Wall Street invece di Main Street”. Il Tesoro Usa si trovò di fronte a un bivio: “Arrivarono alla fine al nodo di Lehman e Bank of America. Loro erano decisamente un caso più grosso e più grave. Salvarono loro e non Lehman. La verità è che non si doveva arrivare a quel fine settimana in quelle condizioni”. Il disastro era ormai compiuto. “È stato gravemente sottovalutato sostiene Attolico - l’interconnessione del sistema finanziario, si è pensato che il fallimento Lehman potesse essere confinabile a se stesso, ma così non era. Fu un errore di valutazione gravissimo”. E poi? “E poi è arrivato il momento degli scatoloni”.

EDOARDO TOSCANI - direttore generale della filiale Italiana di BBVA

“Ho lavorato in Lehman Brothers per dieci anni dal 1998 al settembre 2008, data del fallimento. Ero Co-Head di

Investment Banking e Head di Real Estate Investment Banking". Toscani è convinto che ad aver fatto fallire la Banca Usa sia stata una scelta politica. "Lehman non ha creato buchi di bilancio, basti ricordare che la liquidazione europea ha finora rimborsato il 100% dei creditori, e sta pagando anche gli interessi. Il fallimento di Lehman è stata una decisione politica, come dimostrato ormai da una ampia letteratura". Cosa è rimasto? "Lehman mi ha lasciato una esperienza di spirito di squadra e di senso di appartenenza indimenticabili, una fortissima cultura aziendale fatta di inclusione, imprenditorialità, creatività, partnership e quindi capacità di fare proprie le ambizioni dei clienti e trasformarle nella realizzazione di grandi progetti ed operazioni innovative". Uscito dalla Banca è passato prima a Barclays e poi al Banco di Bilbao.

VITTORIO PIGNATTI - MORANO - presidente e fondatore di Trilantic Europe, fondo di private equity

"Sono entrato nel gennaio 1989, in 60 metri quadrati da condividere con Ruggero Magnoni in piazza del Carmine a Milano. Non esistevano i cellulari, abbiamo cominciato quando nessuno in Italia sapeva chi e cosa fosse la Lehman". Il progetto, però, era ambizioso. "Lehman è stata una scuola che abbiamo continuato a tenere viva anche oggi. Nel senso che c'era un forte senso di squadra. Quando avevamo bisogno di assumere qualcuno, il candidato faceva il colloquio con tutte le nostre figure presenti, compresi i collaboratori. Nessuno a quel tempo si sognava di vedere un amico, fargli fare un colloquio, che ne so, col personale o un manager e poi assumerlo". Per esempio in Spagna, Pignatti racconta che il ministro delle Finanze Luis De Guindos, per entrare in Lehman abbia dovuto fare i colloqui con tutti i membri della Lehman, "incluse persone giovanissime e raccontare quanto fosse interessato a far parte del team". Per Pignatti, Lehman è stata una scuola e il suo modello resiste ancora. "Attualmente sono presidente e fondatore di Trilantic Europe, un fondo di private equity, che è il risultato dell'acquisto del ramo Merchant Bank di Lehman quando era in liquidazione. All'inizio i fondi nella nuova realtà non mancavano, eppure è stata dura nella misura in cui appena alzavi il telefono per cercare clienti, ed emergeva chiaramente che arrivavamo da Lehman, ci buttavano letteralmente il telefono in faccia. Ci siamo ricostruiti una reputazione non certo macchiata per le attività che avevamo in Italia e in Europa in Lehman". In Trilantic, Pignatti adotta gli stessi schemi e le stesse procedure dei tempi di Lehman, praticamente su tutto. "E funziona. Dal morning meeting delle 8 del mattino di lunedì (e se arrivi alle 8.02 non puoi partecipare come insegnamento per la prossima volta) fino agli schemi per le operazioni più importanti".

ANDREA DELLA VALLE - ex head of equity sales di Lehman Italia

"Lehman è stata l'esperienza più bella della mia vita. Fare il broker per i gestori sui mercati internazionali mi ha arricchito molto a livello personale. Oggi sono in pensione e mi diverto a spendere il mio tempo con le mie passioni: Alassio, sciare e il Canada", racconta Andrea Della Valle. "Sui mercati posso dire che alla fine la finanza per esistere ha bisogno di eventi. Un tempo forse erano meno ravvicinati, ma di fatto non è cambiato nulla. Ricordo la prima guerra del Golfo di Bush padre, fino alle torri gemelle, oggi Brexit". I mercati metabolizzano gli eventi disattesi, "la volatilità è uno strumento che i gestori hanno imparato a gestire come un'opportunità". La morte dei mercati è il non movimento. E un evento è stata anche la chiusura di Lehman.

ALESSANDRO FOTI - libero professionista e consigliere

"Ho cominciato in Lehman nel 1996 con Ruggero Magnoni e Vittorio Pignatti. Mi hanno prelevato da Mediobanca e sono rimasto in Lehman fino al 2002, quando sono approdato in Ubs. Quelli sono stati i miei anni migliori. Il team italiano era uno dei più forti. C'era una netta divisione dei ruoli pur lavorando in squadra in maniera molto

affiatata", spiega Alessandro Foti, libero professionista, dopo essere passato per Euraleo e la Popolare di Milano. "Oggi mi occupo di consulenza per investimenti oltre a ricoprire il ruolo di consigliere". Secondo Foti, il crac Lehman rappresenta il fallimento della governance, un caso in cui uno solo al comando ha condotto la banca al dissesto. Sono convinto che nei consigli di amministrazione ci debbano essere diversità di opinione, di profili di persone che non siano sempre accondiscendenti, ma avere la capacità e l'autorevolezza di dire no a operazioni non ritenute sicure, basterebbe soltanto avere la possibilità di concedere il dialogo e una più equa discussione tra i rappresentanti degli azionisti, ascoltare le opinioni altrui è meglio farlo prima che dopo quando hai già un piede nella fossa". E su Lehman Foti non ha dubbi: "E' stata la banca Usa ad affossarla a livello globale. Non l'Europa e non l'Italia".

PIETRO REY - global co-head Financial advisory UNICREDIT

"Ho cominciato in Lehman nel 2001 e vi ho lavorato fino al 2007. La realtà italiana era completamente diversa da quella di Londra. La branch italiana era unica. Nessuna realtà in Europa in termini di banche d'affari aveva la stessa penetrazione che aveva Lehman in Italia. Era leader trasversale, prima controparte del governo con importanti operazioni di sistema", dice Pietro Rey oggi in Unicredit. "Peccato che l'abbiano fatta fallire. Io non c'ero in quel capitolo finale". Una fine non prevista. "Non me l'aspettavo nonostante riconoscessi quel momento come particolarmente difficile per il mercato. Da spettatore è stato triste, emotivamente molto di più".

Photo by [Hard Seat Sleeper](#) 