

DORIS E IL 35° DI MEDIOLANUM



STORIA ITALIANA Ennio Doris

«Dal porta a porta ai sogni Così ho creato una banca»

di Angelo Allegri

alle pagine 14-15

di Angelo Allegri

«Abbiamo fatto un bel po' di strada, ma molta resta ancora da fare. È una tappa: la tappa importante di un percorso». Per Ennio Doris oggi non è un giorno come gli altri. Il 2 febbraio 1982, esattamente 35 anni fa, è nata la sua creatura, che allora si chiamava Programma Italia e oggi è diventata Banca Mediolanum. Nel suo ufficio di Basiglio, a pochi chilometri da Milano, racconta gli inizi: «Per mesi ci abbiamo lavorato in tre, tutti in una stanza: io, il direttore commerciale e la mia segretaria. Preparavamo il lancio della società e allo stesso tempo facevamo da bravi impiegati il lavoro amministrativo: pagamenti, ricevute, fatture». Poi l'esordio: una «convention», il termine diventerà abituale solo più tardi, al Jolly Hotel di Milano Due. «C'erano i 150 fondatori, molti sono ancora con noi, e Silvio Berlusconi, socio al 50%». L'anniversario andava celebrato e per questo Doris ha fatto girare uno super-spot che stasera sarà trasmesso alle 20.40 in contemporanea sulle reti Mediaset. Nel video con lui ci sono i figli, Massimo, amministratore delegato della società, e Sara, consigliere d'amministrazione e Presidente di Fondazione Mediolanum Onlus, che si occupa di programmi di assistenza ai bambini. «Ho voluto che ci fossimo tutti, perché loro sono la continuità e

il futuro del gruppo. Il simbolo e la garanzia delle cose che possiamo ancora fare», spiega.

E pensare che tutto è iniziato con una nefrite.

«È vero. Era la primavera del 1950, avevo 10 anni, mi sono venuti tosse e mal di gola. E poi la malattia si è fatta più seria. Nefrite, appunto. Fino a pochi anni prima si moriva, io mi sono salvato grazie alla penicillina degli americani ma per un anno sono restato a letto, nutrito a riso bollito senza sale. Fino a quel momento ero cresciuto nel mito di mio padre e mio zio, mediatori di bestiame. Mi alzavo in piena notte a mungere e strigliare le bestie, li vedevo partire e sognavo di lavorare con loro ai mercati. Solo che a quel punto non potevo più sudare, affaticarmi, non potevo darmi da fare come avrei voluto. Così i libri sono diventati il mio sfogo. I professori hanno detto ai miei che era un peccato non farmi studiare e ho fatto ragioneria, grazie al sacrificio dei miei genitori e di mia sorella che faceva la camiciaia in casa. Ero bravo in matematica e nelle materie scientifiche. Ma volevo dare anch'io una mano e invece di andare all'università sono entrato in Banca Antoniana, filiale di San Martino di Lupari, a due passi dal mio paese, Tombolo, in provincia di Padova. Solo che invece di fare il bancario ho iniziato a fare il porta a porta».

Che cosa intende?

«I nostri clienti erano tutti commer-

cianti e mediatori, partivano di notte per andare alle fiere. Quanto tornavano la banca era già chiusa. Così la sera andavo io a trovarli: "Bepi, dime, cossa te serve? Due libretti di assegni, un milione in circolari, un po' di contante". Fissavo gli appuntamenti in osteria, la domenica dopo la Messa distribuivo quello che mi avevano chiesto. E grazie al porta a porta mi sono perfino sposato».

E cioè?

«Tra i clienti c'era anche Tombolato Valentino, lo zio di mia moglie Lina. C'era anche il papà, ma l'unico che aveva il telefono era lo zio, mi ricordo ancora il numero, e quindi parlavo con lui. Una sera vado a portargli degli assegni. Suono al cancello e a prendere la busta viene una bella ragazza. Io avevo 22 anni e lei 15. Il giorno dopo sono andato in banca e ho detto a tutti che mi ero innamorato. Poi mia moglie mi ha confessato che anche lei mi aveva notato e aveva fatto in modo di essere in casa al momento giusto».

E come si arriva dall'Antoniana a Mediolanum?

«Per prima cosa mi sono messo a fare il metalmeccanico e in fabbrica ho scoperto la vocazione da leader. Le cose sono andate così: mentre lavoravo in Antoniana ho incontrato un mio compagno degli anni di ragioneria, Gianfranco Cassol, che poi per Bnl creerà la rete Interbancaria. Mi dice: ma sei ancora in banca? Io ho già cambiato otto lavori, voglio scoprire la mia strada. Il giorno dopo Dino Marchiorello, un imprenditore noto, poi presidente di Antonveneta e degli industriali del Veneto, mi chiede di dargli una mano come direttore generale delle Officine meccaniche Talin di Cittadella. Accetto subito».

l'intervista » Ennio Doris

«Facevo il porta a porta e sognavo una banca» Così Doris ha creato l'impero Mediolanum

Il suo gruppo oggi compte 35 anni e il patron racconta tutta l'avventura: «Ho studiato perché ero malaticcio, però il mestiere di venditore l'ho imparato in campagna. Tutto iniziò coi tappetini di una Citroën, ma ora guidano i miei figli»

E che cosa succede?

«Arrivo, parlo con gli operai e chiedo che formino una commissione interna. Ho bisogno di qualcuno, dei sindacalisti, con cui confrontarmi. Il problema è che la ditta è in crisi: in pratica campa su un unico contratto, con una società jugoslava per cui produciamo strutture metalliche per allevamenti di galline ovaiole. Siamo tra il '68 e il '69, momenti difficili, viene proclamato uno sciopero di solidarietà con altre fabbriche. Ma così l'unico contratto rischia di saltare. Guardate, dico, che della solidarietà avete bisogno voi, perché tra un po' chiudiamo. I sindacalisti mi sembrano d'accordo e allora aggiungo: se vi sembra giusto lavorare e avete i cosiddetti andate in officina e ditelo agli altri. Il giorno dello sciopero su 150 operai 120 lavorano. Poi però arrivano da mezzo Veneto con catene e spranghe di ferro per rimettere tutti quanti in riga e richiamo io il sindacato: per carità rimante a casa, non facciamo pazzie. E così si va avanti fino a quando Marchiorello mi chiede di accompagnarlo a Padova e nel viaggio scopro la moquette della sua macchina».

In che senso, scusi?

«Ci diamo appuntamento per andare insieme. Io arrivo con la mia 850, un'utilitaria. Marchiorello ha una Citroen Pallas fiammante. Ci sono altre persone, io mi siedo sul sedile posteriore, su un divanetto comodissimo. Mentre salgo sento con i piedi che al posto del tappetino di plastica della mia Fiat c'è un moquette morbidissima e avvolgente. Per tutto il tragitto mi rimane questa sensazione di piacere e penso che quest'uomo sta guidando la macchina dei miei sogni e soprattutto sta guidando la mia vita. Tra me e me decido: per avere questa moquette e guidare la mia vita devo fare anch'io l'imprenditore».

E come mai ha scelto la finanza?

«Il primo problema era che non avevo soldi e dovevo capire che cosa ero capace di fare. Ero ragioniere, ero bravo con i numeri e l'unica esperienza che avevo era quella della banca. Incontro di nuovo Cassol che fa il promotore e lavora a provvigione. Ecco, la parola magica è stata questa, provvigione: tutto dipenderà da me. Mi butto anima e corpo nel nuovo lavoro, prima in Fideuram e poi in Dival. La mattina cerco nuovi clienti, il pomeriggio e la sera vado a trovare quelli che ho già. Mia moglie, una santa, mi aspetta tutte le sere fino a

mezzanotte. Sei giorni alla settimana. E la domenica mattina riunione con gli altri promotori. Per quattro anni mi fermo solo a Capodanno, Pasqua e Natale. E, però, la vuole sapere una cosa?».

Mi dica...

«Non mi pesava. Lavoravo tantissimo, ero come un calciatore che si allena 10 ore al giorno, e che allenandosi molto diventa più bravo degli altri. In più c'era l'adrenalina di ogni contratto concluso. Come segnare un gol. C'era il senso di appagamento che si prova quando un cliente segue i tuoi consigli. Più clienti si hanno e più ci si sente leader e l'aspirazione a essere leader è in ogni essere umano. Però, i primi tempi, tutte le notti o quasi, avevo lo stesso incubo:

ero di nuovo in banca, le inferriate alle finestre e la vetrata dello sportello si chiudevano su di me fino a soffocarmi. Pensi che ho un ricordo bellissimo degli anni passati in banca. Eppure in quel periodo avevo paura di non farcela».

E invece ce la fa. In Dival diventa responsabile di metà dei venditori. Ma ha il progetto di fondare una sua rete di vendita. E qui c'è l'ormai mitico incontro con Berlusconi sulla piazzetta di Portofino.

«Le dico la verità. Io sono credente e lì ci vedo qualche cosa. Un giorno del 1981 vado a Genova per lavoro e con mia moglie decidiamo di fare un salto a Portofino dove non eravamo mai stati. E lì incrociamo appunto Berlusconi. Era un giovedì, e lui che lavora moltissimo, di giovedì non c'era mai stato, né ci è mai più tornato. Eppure ci siamo incrociati e gli ho parlato del mio progetto. Pochi mesi prima erano morti sia mio papà che mia mamma, ed è come se mia madre avesse guidato dall'alto i miei passi».

Vi vedete ad Arcore e create Programma Italia.

«Io gli dissi che una rete di promotori gli forniva un canale distributivo per le case che costruiva. Da lei non voglio niente, aggiungi, rischio tutto quello che ho fatto fino ad ora e facciamo una società al 50%. Lui mi rispose che se trovavamo l'accordo sarebbe entrato nel settore subito, altrimenti avrebbe ritardato di un paio d'anni perché in quel momento era molto impegnato con le televisioni. So che ha convocato anche i manager miei concorrenti ma nessuno gli ha detto quello che avevo detto io: rischio tutto. Gli altri gli hanno subi-

to chiesto quanti soldi era disposto a pagarli. Poi è stato anche a Lugano per parlare con Orazio Bagnasco, il patron di Europrogramme, una delle reti in quel momento più attive. Bagnasco l'ha fatto aspettare in corridoio e alla fine non gli ha dato retta. Se avesse capito il business forse la storia sarebbe andata diversamente».

Un altro momento di svolta è stato nel 1997, quando è nata Banca Mediolanum.

«Sì, in quel caso il problema era che allora un imprenditore non poteva essere socio di riferimento di una banca. Berlusconi aveva il 50% della rete, ma il 75% delle altre società del gruppo. Però era entrato in politica ed era contento di ridurre le sue quote. Andai da lui e gli dissi che se voleva vendere io ero disposto a comprare per ottenere la famosa licenza bancaria. Mi servivano 200 miliardi di lire e non li avevo. Mi rivolsi alla Banca di Roma dove erano ben lieti di prestarmi i soldi in modo da alleggerire l'esposizione che avevano verso Berlusconi. Mi ricordo la riunione decisiva a Roma, c'erano il presidente Pellegrino Capaldo e Cesare Geronzi. Dovevo firmare e invece dissi che l'interesse era troppo alto e a quelle condizioni non se ne sarebbe fatto nulla. Mi risposero che il Cda aveva già votato il prestito così. Allora mi alzai e me ne andai. È una cosa che ho imparato guardando i mediatori di bestiame: se vuoi fare l'affare devi essere disposto a perderlo. Il giorno dopo mi richiamarono e abbassarono l'interesse di un 1%».

La cosa interessante è che Banca Mediolanum nasce senza sportelli nel 1997. Perfetta per Internet ma Internet nel 1997 di fatto non esiste, è ancora per pochi iniziati.

«Banca Mediolanum nasce come banca telefonica. Io avevo studiato come funzionava First Direct in Gran Bretagna; e poi avevo seguito negli Stati Uniti i primi scambi di titoli via Internet curati dalla Charles Schwab e da E-Trade. Se si potevano scambiare titoli era evidente che sulla rete sarebbero potuti viaggiare anche soldi. L'impressione di una rivoluzione in arrivo c'era. E l'imprenditore deve fare proprio questo: capire in che direzione andrà il mondo e capire quali saranno i protagonisti del futuro. Se voglio crescere devo agire prima per essere pronto poi. A costo di essere in anticipo. Io mi sono sempre sentito ripetere: apriamo un po' di sportelli per crescere di più. Mi sono sempre rifiutato, ho accettato di racco-

gliere meno, per non appesantire il gruppo. Anche per questo siamo di gran lunga il numero uno per solidità di bilancio. Non l'abbiamo deciso adesso che c'è il bail-in, è il nostro progetto da sempre. E tenga conto che la rivoluzione è appena iniziata».

In che senso?

«Qualche tempo fa ho letto un'intervista del numero uno della spagnola Bbva. Diceva che delle 20mila banche analogiche che ci sono al mondo ne sopravviveranno solo alcune dozzine digitali. Solo qualche anno fa Bbva voleva comprare tutta Bnl. Adesso se vuole entrare in Italia le basta aprire una filiale e con quella offrire servizi via Internet in tutto il Paese. Naturalmente la tecnologia non è tutto. A vincere sarà chi è in grado di rispondere con un interlocutore unico ai bisogni delle famiglie, chi sarà in grado di intercettare tutti i loro flussi finanziari. E noi abbiamo i nostri family banker, ai quali dico sempre una cosa: dovete sapere tutto quello che una volta sapeva un direttore di banca».

Ora ad affiancarla in azienda ci sono i suoi figli; Massimo e Sara. Il passaggio generazionale è una fase delicata. I giovani spesso non hanno la fame dei vecchi.

«È vero, la fame è importante. Ma non è necessario che sia fisica, basta che sia psicologica. Quanto ai miei figli sono tranquillo. Hanno fatto in tempo a conoscere che cosa vuol dire non essere ricchi. Quando avevamo i debiti mia moglie andava a far spesa e alla bambina diceva: ti posso comprare una cosina. Una sola perché non abbiamo soldi. E mio figlio quando era piccolo voleva una bicicletta da corsa: quanto gliel'ho fatta desiderare... Massimo la fame ce l'ha, sa di avere una responsabilità enorme, sa di dover dare il meglio di sé e lo sta facendo benissimo».

Quanto a lei la sua sfida l'ha già vinta. La rivista Forbes le attribuisce un patrimonio di 2 miliardi. Che effetto le fa?

«Guardi, nessuno. Oltre un certo tenore di vita dei soldi non te ne accorgi più. Anche perché dopo un po' lavori per realizzare un progetto, per lasciare un segno. A me è sempre piaciuta la parabola dei talenti. E non mi riferisco solo alla necessità di far fruttare le doti che ti trovi, ma alle opportunità che la vita ti offre. Io ho cercato di mettere a frutto le situazioni in cui la vita mi ha messo».

Ci sarà stato però un momento in

cui ha pensato: basta, ce l'ho fatta, sono arrivato.

«Sì, un paio di volte. Il primo che io ricordi è di quando iniziavo a guadagnare discretamente: abitavo con la famiglia, avevamo già i bambini, e con noi stavano i miei genitori. Abbiamo invitato a cena qualcuno e tornando a casa mi sono fermato a comprare due cose. Poi sono ri-

salito in macchina e ho pensato che era la prima volta che facevo spesa senza guardare i prezzi. L'altro ricordo è molto più recente. Dopo la crisi della famiglia Ferruzzi ho comprato con un amico la tenuta di Tor Viscosa, la più grande tenuta agricola intensiva d'Italia: 3.800 ettari, 2mila mucche, i confini sono due fiumi che confluiscano in mare a una quarantina di chilometri da Trieste. Per chi, come me, è nato a Tombolo, la terra è importante. Prima della Grande Guerra era il paese più povero del Veneto, su 600 famiglie erano pochissime quelle che potevano coltivare i loro campi. Si tenevano in stalla due mucche e il benessere di una casa si misurava dalla grandezza del letamaio. Tor Viscosa è un po' un simbolo. Poi ci sono i momenti in cui ti senti ricco e quelli in cui mi sono sentito povero».

Per esempio?

«Le racconto. Quando facevo il promotore finanziario mia moglie ed io decidemmo che avevamo abbastanza soldi per farci la casa. Tra i miei clienti c'era un costruttore, andai da lui e mi preparò un preventivo. Avevamo 34 milioni, ne ballavano forse una ventina. Io gli dissi: quelli che ho, te li dò subito; il resto un po' alla volta. Poi avevamo fretta, durante i lavori facemmo ingrandire i locali, lui mi disse: facciamo qualche modifica che viene meglio. In poche parole: nel preventivo c'era poco o nulla, alla fine ci siamo trovati con un debito di 50 milioni. Quando abbiamo visto i conti, non mi vergogno, io e mia moglie ci siamo messi a piangere. Poi in realtà in un paio d'anni abbiamo pagato tutto».

Lei a Tombolo è molto affezionato. Va ancora a giocare a carte con gli amici?

«Ogni fine settimana, non si scappa. La casa è sempre quella. Con il tempo abbiamo comprato, strapagandoli, i terreni che c'erano intorno e ci

siamo ingranditi. Oggi c'è perfino l'hangar per l'elicottero. Con gli amici prima andavamo a giocare al Caffè, adesso vengono da me, a volte anche a Milano, oppure andiamo in vacanza assieme. Il gioco, però, è rimasto lo stesso: siamo degli specialisti di briscolòn».

E cioè?

«È una briscola che si gioca in sei, due squadre da tre. Ogni squadra ha un capo e due "gregari". E il tavolo da gioco è l'unico posto in cui il capo non lo faccio mai: faccio il gregario, mi rilasso e basta».

40
 In percentuale è la quota azionaria di **Mediolanum** controllata dalla famiglia Doris

1997
 L'anno in cui Programma Italia, la rete di vendita di prodotti finanziari nata nel 1982, si è trasformata in banca

Ero un venditore al servizio dei clienti
 Quando c'era bisogno li seguivo in osteria

Incontrai Berlusconi per caso a Portofino
 lo ci vedo lo zampino di un angelo...

Dal bestiame alla Rete, se vuoi fare l'affare devi essere disposto a perderlo

Ho pianto per i debiti
 Essere ricco adesso è fare la spesa sereno e giocare a briscolòn

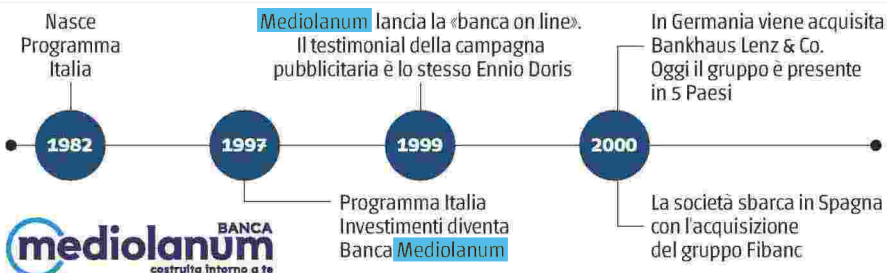
DALLE POLIZZE ALL'HOME BANKING

Da Ennio a Massimo, un colosso europeo

Ennio Doris, classe 1940, fondatore e presidente. Il figlio Massimo, classe 1967, amministratore delegato. A 35 anni dalla fondazione, il duo di vertice alla guida di Banca **Mediolanum** appare ormai consolidato. Almeno da quando Massimo, nel 2008, è tornato in Italia dopo aver diretto per un triennio il Banco de Finanzas e Inversiones (istituto spagnolo di proprietà del gruppo milanese). I primi azionisti della società sono la famiglia Doris (che ha una quota intorno al 40%) e Fininvest (al 30%), attualmente impegnata in un querelle con la Banca centrale europea che ha chiesto la vendita di parte della quota per la condanna subita da Silvio Berlusconi. La vicenda è ancora in evoluzione visto che Fininvest ha già ottenuto una sentenza favorevole dal Consiglio di Stato e ha ora impugnato la pronuncia della Bce di fronte alla Corte di Giustizia.

Nelle sue periodiche valutazioni sul sistema creditizio dell'area euro la banca di Francoforte ha promosso senza riserve gli indici di solidità di **Mediolanum**, in particolare per quanto riguarda il cosiddetto «Cet1 Ratio», o, per esteso, «Common Equity Tier 1 Ratio». Il «Cet1 Ratio» è il parametro principale a cui si guarda per valutare la forza patrimoniale di una banca: misura il rapporto tra capitale, riserve e attività di rischio. In base alle valutazioni della Bce **Mediolanum** è risultato il primo istituto italiano con una valutazione finale ben oltre il 20%. Il minimo accettato dall'autorità di vigilanza è tra l'8 e il 9.

MEDIOLANUM, UN COLOSSO ITALIANO



- 74 miliardi** i capitali amministrati
- 5,2 miliardi** il valore della società in Borsa
- 1,1 milioni** I clienti del gruppo
- i dipendenti **2.200**
- i family banker **4.200**



LA FAMIGLIA Sopra un momento del video che andrà in onda questa sera sulle reti Mediaset. Doris è con i figli Massimo e Sara. Nella foto a destra c'è anche la moglie Lina

