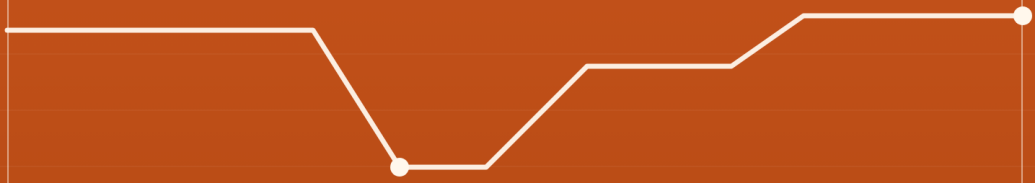
SECONDA EDIZIONE

Il capitale che resta

Una vita tra perdita, cooperazione e rinascita

AUTOBIOGRAFIA · UNA STORIA VERA



ROBERTO BALBINO

VOLUME PRIMO

ROBERTO BALBINO

SECONDA EDIZIONE

Il capitale che resta

Una vita tra perdita, cooperazione e rinascita

AUTOBIOGRAFIA · UNA STORIA VERA

ROBERTO BALBINO

Volume primo

Il capitale che resta è l'autobiografia di Roberto Balbino: il racconto, in prima persona, di vicende reali della sua vita, intrecciato alle riflessioni economiche, finanziarie e geopolitiche che l'autore pubblica sui propri canali. È il libro da cui discendono gli altri suoi titoli.

Seconda edizione, riveduta e ampliata, novembre 2026. Prima edizione: ottobre 2026.

Copyright © 2026 Roberto Balbino. Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta senza il consenso scritto dell'autore, salvo brevi citazioni a scopo di recensione o di studio.

I ricordi personali sono presentati come testimonianza dell'autore. Le persone coinvolte nelle controversie non vengono nominate: è una scelta dell'autore, spiegata nel testo. Gli articoli e i post citati sono datati, con l'indicazione della piattaforma su cui sono apparsi, perché il lettore possa distinguere ciò che l'autore pensava all'epoca dei fatti da ciò che ha scritto in seguito.

Le note finali riportano le fonti e gli indirizzi web, leggibili anche su carta. Citazioni e parafrasi restano attribuite ai rispettivi autori. I titoli delle opere e dei post sono conservati nella lingua originale; i brani citati nel racconto sono tradotti in italiano quando serve. Gli esempi numerici dichiaratamente ipotetici sono dell'autore e non rappresentano risultati storici di investimento né operazioni di clienti. I dati riflettono le informazioni disponibili al 2 novembre 2026.

Logo e monogramma: Roberto Balbino. Caratteri tipografici: Lora e Poppins, usati con licenza SIL Open Font License.

Edizione italiana. Le edizioni inglese (*The Capital That Remains*) e spagnola (*El capital que queda*) sono curate dall'autore sul testo italiano.

fintechscb.com

A *mia Madre e mio Fratello Marco*,

che mi hanno tenuto in piedi

quando non avevo più nulla da mostrare

se non la volontà di rialzarmi.

Alle mie figlie Sofia ed Alessandra,

che sono il motivo.

A *mio Padre.*

Per sempre.

Nota alla seconda edizione

La prima edizione di questo libro è uscita in ottobre. Poche settimane dopo ho capito che non era finito.

Non perché contenesse errori da nascondere: ciò che vi era scritto resta, nella sostanza, anche in queste pagine, e dove ho corretto, ho corretto un'imprecisione. Era incompleto in un altro modo. Avevo raccontato la mia vita con il pudore di chi teme di occupare troppo spazio, e avevo lasciato che l'analisi parlasse al posto mio proprio nei punti in cui la vita avrebbe dovuto parlare da sola: il tradimento, il crollo del 2010, l'aiuto della mia famiglia, la morte di mio padre, le mie figlie, il giorno in cui ho ricominciato a costruire. Chi mi ha letto me lo ha detto con semplicità: voleva sapere di più dell'uomo, non meno dell'economista.

Nello stesso tempo ho continuato a scrivere. Tra la fine di agosto e i primi giorni di novembre del 2026 ho pubblicato su Substack quasi duecento articoli e su X centinaia di interventi, e molti di quelli scritti dopo la chiusura della prima edizione illuminano la mia storia meglio di quanto avessi saputo fare io stesso: che cosa resta a un paese quando il minerale è partito; perché il conto per costruire il futuro arriva prima dei benefici; che cosa succede a un'impresa quando il fondatore ne è l'unico pilastro; come il tempo, da solo, non produca la capacità di ripagare un debito. Erano riflessioni nate dalla mia esperienza, e dovevano tornarci.

C'era infine una mancanza che riguarda il mestiere che faccio. Alcuni collegamenti tra ciò che mi è accaduto e ciò che l'economia sa da tempo erano rimasti impliciti o appena accennati. Perché un uomo che conosceva la finanza ha continuato a investire in soci che lo stavano tradendo. Chi viene pagato per primo quando un'impresa crolla, e chi per ultimo. Quanto costa, nei decenni, perdere il lavoro a quarant'anni. Che cosa fa una famiglia quando presta a chi non può offrire garanzie, e perché le leggi sulla seconda possibilità siano arrivate in Italia molto dopo il mio 2010. Quale capitale resta davvero quando il denaro è finito. Sono domande che la prima edizione poneva; questa prova a rispondere.

Che cosa trova, dunque, chi ha già letto la prima edizione. Otto capitoli nuovi, un'introduzione e una cronologia che prima non c'erano. Le parti più personali riscritte e ampliate, con il coraggio che allora mi era mancato. I miei articoli e i miei post citati con la data e la piattaforma, perché chiunque possa andare a verificare. Dati aggiornati al 2 novembre 2026. Una dedica che avrei dovuto scrivere subito.

Che cosa non trova: tagli. Non ho tolto nulla di ciò che avevo detto. Ho aggiunto ciò che avevo taciuto.

Roberto Balbino
Miami, novembre 2026

Nota dell'autore

Questa è la mia autobiografia. Una storia vera.

Sono Roberto Balbino, fondatore e amministratore delegato di FINTECH SCB LLC. La mia attività unisce finanza internazionale, finanza d'impresa e gestione patrimoniale, con un interesse particolare per le forze economiche e geopolitiche che collegano Europa, Stati Uniti e America Latina.

Questo è il racconto di eventi reali della mia vita, intrecciato alle riflessioni economiche, finanziarie e geopolitiche che ho pubblicato sui miei canali. La mia vita costituisce il filo narrativo. L'analisi che la accompagna offre uno sguardo retrospettivo su esperienze delle quali continuo a cercare il significato. Da questo libro discendono gli altri che ho scritto: è il libro madre, quello che spiega da dove vengono le domande che pongo altrove.

Gli eventi che racconto sono verificabili e le persone coinvolte potrebbero essere nominate. Scelgo di ometterne i nomi. È una scelta che nasce dallo scopo di questo libro, non dalla paura. Scrivo per testimoniare la capacità di resistere e di rinascere. Voglio mostrare che cosa significhi cadere, accettare aiuto e ricominciare a costruire. Dare il ruolo di protagonisti a coloro che mi hanno ferito significherebbe sottrarre queste pagine alla vita che ho faticato a riconquistare.

Ci sono tre parole che tornano in questo libro, e voglio dirle subito perché il lettore le riconosca quando arrivano. *Resilienza*:

la capacità di assorbire un colpo e restare in piedi, che non è un dono del carattere ma una somma di risorse, molte delle quali non sono nostre. *Cooperazione*: ciò che rende possibile il primo passo dopo la caduta, e che non è mai gratuito per chi lo offre. *Rinnovamento*: il lavoro di costruire di nuovo, che non restituisce ciò che è stato perduto e tuttavia apre qualcosa per cui valga la pena vivere. Le ho imparate in quest'ordine, sulla mia pelle, prima di trovarle nei libri.

La migliore vendetta è rialzarsi, costruire una vita migliore e diventare una persona migliore, lasciando che gli altri facciano i conti con la propria povertà morale.

È questo il significato che voglio affidare alla mia storia. Non cancella ciò che è accaduto. Determina ciò che scelgo di fare con quello che resta.

Roberto Balbino

Indice

Introduzione · Il tavolo 1

Parte I · Il peso di un salario **5**

Capitolo 1 · Il prezzo di un libro aperto 6

Capitolo 2 · Imparare a rispondere delle decisioni 18

Capitolo 3 · Le ore che non si possono restituire 32

Parte II · L'anno delle possibilità **41**

Capitolo 4 · Un mondo già connesso 42

Capitolo 5 · Ciò che misi in gioco 54

Parte III · Il tradimento **64**

Capitolo 6 · La reputazione dietro la promessa 65

Capitolo 7 · I volti dietro i documenti 75

Capitolo 8 · Il prezzo della fiducia 82

Capitolo 9 · Perché non mi sono fermato 90

Capitolo 10 · Che cosa deve poter sostenere la fiducia 97

Parte IV · 2010: il prezzo della caduta **105**

Capitolo 11 · Quando la crisi esterna entrò nella mia vita 106

Capitolo 12 · Il limite della resistenza 118

Capitolo 13 · Chi paga per primo 126

Capitolo 14 · Il prezzo dell'attesa 132

Capitolo 15 · La distanza fra il sapere e una scadenza 138

Capitolo 16 · Le cicatrici 145

Parte V · La famiglia: il primo passo 151
Capitolo 17 · Ricevere aiuto 152
Capitolo 18 · Il lavoro di restare accanto a qualcuno 160
Capitolo 19 · La famiglia come prestatore di ultima istanza 166
Capitolo 20 · Una cerchia più ampia di responsabilità 173
Capitolo 21 · Cooperazione senza ingenuità 185

Parte VI · Un continente da comprendere 190
Capitolo 22 · Imparare di nuovo ad ascoltare 191
Capitolo 23 · La scelta a portata di mano 205
Capitolo 24 · La valuta della memoria 214
Capitolo 25 · Quanto costa una promessa 221
Capitolo 26 · Il professionista che potevo diventare 232

Parte VII · 2020: l'assenza di mio padre 250
Capitolo 27 · Ciò che nessuna rinascita restituisce 251
Capitolo 28 · Il lavoro che nessun bilancio registra 261

Parte VIII · Due figlie, un futuro 266
Capitolo 29 · Una vita tutta sua 267
Capitolo 30 · La forza di una piccola presenza 273
Capitolo 31 · Ciò che spero portino con sé 278
Capitolo 32 · La generazione che ha fatto tutto giusto 283

Parte IX · 2022: ricostruire la fiducia 287
Capitolo 33 · Ricominciare con persone diverse 288
Capitolo 34 · L'architettura di un secondo inizio 298
Capitolo 35 · Proteggere ciò che non ho saputo proteggere . . . 304
Capitolo 36 · Dalla rete al modello 313
Capitolo 37 · A chi andrà il nuovo valore? 322
Capitolo 38 · Il passato non possiede il futuro 337

Parte X · Il capitale che resta **342**
Capitolo 39 · Scrivere in pubblico 343
Capitolo 40 · Ciò che posso trasmettere 348

Parte XI · Le domande che restano: le risorse di un nuovo inizio **352**
Capitolo 41 · La persona che rende possibile la ripresa 353
Capitolo 42 · Il prezzo d'ingresso 363
Capitolo 43 · Chi entra prima che si apra la porta 374

Parte XII · La cooperazione e il potere di agire **384**
Capitolo 44 · Una sovranità che si possa esercitare 385
Capitolo 45 · Il paese dietro l'operazione finanziaria 397
Capitolo 46 · Uno shock ha un indirizzo 406
Capitolo 47 · Il prestito nascosto in una promessa 415
Capitolo 48 · Quando la moneta non è l'istituzione 426

Parte XIII · Un rinnovamento in cui valga la pena vivere **437**
Capitolo 49 · Il rendimento da condividere 438
Capitolo 50 · Lo spazio in cui scegliamo 450
Capitolo 51 · Il lavoro dentro la promessa 461
Capitolo 52 · La disciplina di cambiare idea 473
Capitolo 53 · Ciò che scelgo di portare con me 485

Cronologia 495
Note e fonti 497
L'autore 539
Dello stesso autore 541

Introduzione · Il tavolo

C'è un tavolo che attraversa tutta la mia vita, e cambia contenuto a ogni stagione.

Il primo che ricordo è quello di una casa operaia alla fine degli anni Sessanta, in Italia. Sopra ci stava il mese: la busta paga, i conti da far quadrare, le cose che si potevano comprare e quelle che avrebbero aspettato. Non era un tavolo triste. Era un tavolo preciso. Il denaro aveva una sostanza esatta, perché rappresentava ore di lavoro di persone che tornavano a casa stanche, e una rinuncia poteva essere una forma d'amore: qualcuno rimandava qualcosa perché un altro avesse una possibilità. Ho imparato lì che cosa vale uno stipendio molto prima di imparare a leggere un bilancio.

Poi il tavolo si riempì di libri. Dopo il diploma entrai in IBM con un impiego amministrativo e la sera studiavo economia a Milano, pagandomi l'università con il lavoro. Sullo stesso piano c'erano le carte dell'ufficio e un manuale aperto, con la pagina da rileggere perché la stanchezza aveva fatto scorrere le parole senza trattenerle. Ogni giornata conteneva due vite, e io cercavo di tenerle insieme convinto che quello sforzo mi stesse portando da qualche parte. Mi portò, in effetti, lontano: Vodafone, Fastweb, Colt Telecom; Londra, New York, Berlino; un master alla Bocconi nel 2003 mentre la carriera correva. Sul tavolo arrivarono i bilanci di multinazionali, le previsioni, le decisioni di cui dovevo rispondere.

Nel 2005 cambiò di nuovo. Mi misi in proprio, con soci che stimavo, in un mondo che sembrava dare ragione a chi agiva. Sul tavolo c'erano i contratti, gli accordi, le quote di società che credevo mie. Dentro quelle carte avevo messo i guadagni di vent'anni, le stock option, gli investimenti, la reputazione e le speranze. Quando il tavolo si svuotò, nel 2010, non restò nulla da riporre: le quote che avevo pagato non mi erano state trasferite, i fondi erano usciti dalle società, le promesse non erano state mantenute, e le persone che le avevano fatte conoscevano la mia famiglia. Nel 2010 crollò tutto. Persi tutto.

Nei mesi successivi il tavolo tornò a essere quello della mia infanzia, ma senza la dignità di allora. Sopra ci stavano i conti che non bastavano, le necessità da rimandare, le carte degli avvocati, la vergogna. E la spesa, pagata dalla mia famiglia. Senza di loro non so come avrei attraversato quel periodo, e questo libro esiste anche per dirlo senza abbellimenti: nessuna rinascita è un'impresa individuale.

Più tardi, su quel tavolo, in un altro continente, c'era un foglio su cui cercavo di spiegare un problema finanziario a una persona che chiedeva aiuto: un risparmiatore argentino che teneva i dollari in casa perché nel 2001 aveva visto chiudere le banche, una famiglia che voleva capire che cosa fosse davvero un'obbligazione e quanto costasse una promessa di pagamento. L'America Latina mi insegnò di nuovo ad ascoltare, e mi restituì un mestiere. Nel 2020, mentre il mondo si fermava, morì mio padre, e sul tavolo rimase una sedia vuota che nessuna rinascita può riempire. Nel 2022, con persone che avevo imparato a conoscere negli anni, fondai FINTECH SCB, con sedi a Miami, New York, Milano e Buenos Aires. Oggi, su quel tavolo, c'è posto per il lavoro della mia figlia maggiore e per un disegno della piccola, che ha cinque anni ed è in piena salute dopo un inizio difficile.

Questo libro segue quel tavolo. Racconta una vita vera: la mia. Non è un trattato e non è un manuale, anche se chi lo legge

troverà dentro molta economia. L'economia c'è perché è il linguaggio con cui ho imparato a capire ciò che mi è accaduto. Quando scrivo *liquidità* penso al tempo che una persona può permettersi prima della prossima scadenza. Quando scrivo *fiducia* penso al costo di ricostruirla dopo che una promessa è stata tradita. Quando scrivo *capitale* penso a ciò che resta quando il denaro è finito.

Tre domande

Ho organizzato il racconto intorno a tre domande, che sono anche le tre parole della Nota che precede.

La prima riguarda la resilienza: che cosa resta, a una persona, quando crolla tutto ciò che aveva costruito? La risposta facile parla di carattere. La risposta vera parla di risorse: conoscenze, tempo, relazioni, istituzioni, e della sequenza con cui si consumano. Un uomo può sapere tutto della finanza e scoprire che quel sapere non si spende al supermercato. Può avere ragione in una controversia e non avere il denaro per farla valere. Può possedere un'impresa e non controllarla. Il crollo mi ha insegnato a distinguere ciò che si possiede da ciò che si può usare, e a chiedermi sempre, di ogni risorsa, per chi sia disponibile, a quali condizioni e in quale momento.

La seconda riguarda la cooperazione: chi rende possibile il primo passo? Nel mio caso la famiglia, poi persone incontrate in un altro continente, poi soci di cui avevo imparato a conoscere la condotta prima delle capacità. La cooperazione non è un sentimento. Ha costi per chi la offre, incentivi che può distorcere, condizioni che la rendono liberatoria oppure soffocante. Ho imparato a riconoscerla nelle famiglie e poi nei rapporti tra Stati, e a diffidare delle dichiarazioni comuni che non dicono chi debba muoversi per primo e che cosa accada quando qualcuno non mantiene l'impegno.

La terza riguarda il rinnovamento: a chi andrà il valore di un nuovo inizio? Vale per un uomo che ricomincia a quarantatré anni senza capitale, e vale per un'economia che entra in una nuova ondata tecnologica. Il boom dell'intelligenza artificiale, che seguo da analista, mi interessa anche per una ragione personale: so che cosa significhi credere in un progetto e scoprire che la fede non protegge il capitale. Mi chiedo dunque chi raccoglierà il valore quando l'intelligenza diventa più economica, e che cosa debba fare chi non possiede i fattori di produzione per non restare, ancora una volta, l'ultimo della fila.

Come è fatto questo libro

Le prime dieci parti seguono la mia vita in ordine di tempo: le origini e il lavoro, il 2005, il tradimento, il 2010, la famiglia, l'America Latina, il 2020, le mie figlie, il 2022, ciò che posso trasmettere. Le ultime tre raccolgono le domande che quella vita lascia aperte e che ho continuato a esaminare in pubblico: le risorse di un nuovo inizio, la cooperazione e il potere di agire, il rinnovamento. In ogni capitolo il fatto viene prima del concetto, e il concetto viene prima della citazione. Quando richiamo un mio articolo o un mio post, ne indico la data e la piattaforma nel testo, perché il lettore sappia che quelle parole sono state scritte nel 2026 e non all'epoca degli eventi: mi aiutano a interpretare l'esperienza, non provano che ne possedessi già la formula mentre la vivevo. Le fonti dei dati sono nelle note, con gli indirizzi leggibili su carta.

Due avvertenze. Le persone che mi hanno ferito non hanno nome in queste pagine: la scelta è mia e la spiego più avanti. E non racconto il dolore per farne una lezione. Avrei preferito non perdere ciò che ho perso. La capacità di rialzarmi non rende giusto ciò che ho subito; mi permette di continuare.

Il resto è la storia. Comincia da un salario.

PARTE I

Il peso di un salario

CAPITOLO 1

Il prezzo di un libro aperto

Prima di imparare a leggere un bilancio, avevo imparato quanto valesse uno stipendio.

Sono nato nel 1967, in una famiglia operaia. In casa nostra il denaro aveva una sostanza precisa. Era il tempo passato al lavoro, le cose che potevamo permetterci e quelle che avrebbero dovuto aspettare. Non era una misura astratta del successo e nessuno lo trattava come tale. Mandava avanti la casa e ci permetteva di arrivare al mese successivo con una ragionevole serenità. Molto prima di incontrare l'economia nei libri ne avevo conosciuto la sostanza in quella vita ordinaria, fatta di buste paga e di conti tenuti a mente.

In una famiglia operaia il lavoro torna a casa insieme alle persone che lo fanno. Lo si avverte nella loro stanchezza, nel bisogno di riposo, nell'attenzione con cui viene valutato un acquisto. Ricordo soprattutto quell'attenzione: una spesa discussa la sera, un prezzo confrontato con un altro, la pazienza di chi sa che certe cose si comprano una volta sola e devono durare. Sono cresciuto dentro quella cura. I desideri avevano diritto di esistere, ma dovevano trovare posto fra le necessità. Imparai presto che una rinuncia poteva essere una forma d'amore: qualcuno rimandava qualcosa perché qualcun altro potesse avere un'opportunità. Non si diceva. Si faceva.

Le cifre che incontrai più tardi nella vita professionale sembravano a volte aver perduto quel legame. Un costo compariva in una colonna, una variazione si esprimeva in percentuale, una spiegazione si comprimeva in poche parole. Quella sintesi era necessaria: nessuno potrebbe gestire un'organizzazione raccontando ogni vita toccata da ogni spesa. Eppure qualcosa andava perso quando il resoconto abbreviato diventava l'unico resoconto. Dietro uno stipendio c'era una famiglia che prendeva decisioni sulla settimana successiva. Dietro un risparmio poteva esserci un'opportunità rimandata per anni. L'esattezza della cifra non dispensava nessuno dallo sforzo di comprenderne le conseguenze.

Oggi riconosco quella differenza senza pretendere di averla formulata da bambino. Allora conoscevo l'esperienza prima di conoscerne il lessico. C'erano possibilità che dipendevano dal denaro, e c'erano cose che il denaro non poteva spiegare delle persone che lo guadagnavano. Da adulto mi capitò di attribuire alla posizione finanziaria di una persona un significato troppo ampio: una carriera di successo sembrava confermarne il giudizio, la disciplina, persino il carattere. Le mie origini contenevano un avvertimento contro quella confusione. La dignità che avevo conosciuto in casa esisteva prima che qualcuno potesse assegnare un valore considerevole ai nostri beni.

Uno stipendio e un patrimonio offrono protezioni diverse. Il reddito garantisce continuità finché il lavoro continua. Una riserva lascia un margine quando quella continuità si interrompe. Non sono garanzie assolute, né l'uno né l'altra: una riserva si esaurisce, un reddito può non tenere il passo con le spese essenziali. Rispondono però a domande diverse. La prima è che cosa posso pagare questo mese; la seconda, che cosa potrei continuare a pagare se il reddito del mese prossimo non arrivasse. Avrei dovuto vivere ancora molto prima di accettare

fino in fondo quanto fosse pericoloso rispondere alla seconda domanda con la sicurezza che avevo sulla prima.

C'è anche una differenza tra la quantità di denaro che una persona riceve e il numero di decisioni che quel denaro le consente ancora di prendere. Due famiglie con lo stesso reddito affrontano affitti, responsabilità di cura, debiti e possibilità di sostegno diversi. Un confronto che si ferma allo stipendio non coglie il margine effettivo entro cui si svolge una vita. È aritmetica prima di diventare opinione politica: un obbligo ha già impegnato una parte del reddito prima che chi lo riceve abbia scelto qualsiasi altra cosa.

Sono tornato su questo punto molti anni dopo, l'8 settembre 2026, in un articolo pubblicato su Substack con il titolo «We Are Richer Than Our Parents. So Why Do We Feel Poorer?». Partivo da un paradosso che chiunque abbia la mia età riconosce. Le nostre case contengono una tecnologia che nessun miliardario avrebbe potuto comprare nel 1985, e tuttavia un trentenne di Milano o di Madrid fatica a sentirsi privilegiato rispetto ai genitori alla stessa età. Scrivevo che «we have become extraordinarily rich in products and surprisingly poor in economic certainty»: straordinariamente ricchi di prodotti, sorprendentemente poveri di certezze economiche. Il televisore è diventato più grande e meno caro. La stanza in cui lo si guarda, no. Nell'Unione europea, secondo i dati della Commissione europea che riportavo, i prezzi delle case sono saliti del 53 per cento tra il 2010 e il 2024, e nel 2024 le famiglie destinavano all'abitazione in media il 19 per cento del reddito disponibile, una quota che saliva al 37 per cento per chi guadagnava meno del 60 per cento del reddito mediano del proprio paese. Nello stesso articolo ricordavo un dato dell'OCSE: nel primo trimestre del 2026, in circa un terzo dei paesi esaminati, i salari reali non avevano ancora recuperato il livello dell'inizio del 2021, e l'Italia era fra i paesi in

cui restavano oltre il 2 per cento al di sotto.[1]

L'esempio che usavo era elementare. Un giovane professionista con uno stipendio rispettabile può sembrare più ricco di quanto fosse suo padre alla stessa età. Ma il padre, a trent'anni, comprava un appartamento; il figlio, a trentacinque, paga ancora l'affitto. Il padre accumulava un bene che si rivalutava mentre rimborsava un mutuo; il figlio versa ogni mese una parte consistente del salario a qualcuno che quel bene lo possiede già. «Ownership changes the trajectory of wealth», scrivevo: la proprietà cambia la traiettoria della ricchezza. Due persone con lo stesso reddito disponibile vivono vite economiche radicalmente diverse se una possiede la casa e l'altra la affitta. Era la differenza che avevo imparato da bambino senza saperla nominare, fra ciò che arriva ogni mese e ciò che resta.

Nella casa in cui sono cresciuto il mese si chiudeva e ricominciava. Non c'era un patrimonio da far crescere; c'era un reddito da far bastare. Non voglio idealizzare l'avere poco. I vincoli insegnano l'attenzione, ma assorbono energie mentali e chiudono possibilità. E non voglio trasformare il mondo dei miei genitori in una comoda contrapposizione morale al mondo in cui sarei entrato: il lavoro poteva essere faticoso, le ambizioni potevano restare deluse e la prudenza non rendeva tutto facile. Di quell'inizio porto con me qualcosa di più preciso: la sensibilità per lo sforzo nascosto dentro somme apparentemente ordinarie e per le conseguenze umane del trattare quello sforzo con leggerezza.

Quando oggi parlo di potere d'acquisto, di incertezza o di inclusione finanziaria, uno dei luoghi da cui parlo è questo. Il collegamento è retrospettivo. Il bambino non possedeva le categorie dell'analista. L'analista, però, dovrebbe continuare a rispondere al bambino che aveva imparato come una decisione economica fosse qualcosa con cui una famiglia doveva convivere anche

quando la spiegazione era finita.

La mia carriera partì da zero. Non avevo capitali di famiglia da investire, un'impresa da ereditare, qualcuno che mi facesse entrare nelle aziende da una porta riservata. Nessun legame familiare mi procurò un impiego. Per pagarmi l'università dovevo lavorare; per avanzare dovevo imparare a fare qualcosa che prima non sapevo fare, e dimostrare di esserne capace.

Nella casa da cui provenivo avevo imparato il valore del lavoro. Il percorso nel mondo delle imprese, però, dovevo costruirmelo da solo. All'inizio avevo un diploma, la volontà di impegnarmi e una fame di conoscenza che non mi ha più lasciato. Volevo studiare. Per farlo, dovevo lavorare.

Dopo il diploma entrai in IBM con un incarico amministrativo. Era il mio primo stipendio, e sapevo esattamente quanto valesse, perché avevo visto per anni che cosa costava guadagnarne uno. Cominciai a vedere un'organizzazione dall'interno: un'organizzazione in cui ogni attività, anche la più minuta, sembrava appartenere a un disegno più ampio che qualcuno, da qualche parte, teneva insieme. Nel frattempo proseguivo gli studi universitari a Milano, mantenendomi con il lavoro. Ogni giornata conteneva due vite: quella delle responsabilità professionali e quella degli esami, dei libri tenuti aperti quando la stanchezza suggeriva di chiuderli. Le tenevo insieme come potevo, convinto che quello sforzo mi stesse portando da qualche parte.

Di quegli anni mi resta un'immagine semplice. Un tavolo. Da una parte le carte del lavoro, dall'altra un manuale universitario ancora aperto, la lampada accesa quando intorno tutto taceva. La stessa pagina da rileggere, perché la stanchezza aveva lasciato passare le parole senza trattenerne il significato: il dito che torna all'inizio del paragrafo, la matita che sottolinea più per restare sveglio che per capire. Oltre quella stanza la vita continuava, con le serate che gli altri avevano e io no. Ora dopo

ora cercavo di conquistarmi la possibilità di prendervi parte in modo diverso.

Quella formazione aveva due costi. Uno era visibile in ciò che dovevo pagare. L'altro consisteva in ore che non si potevano spendere due volte. L'economia dà un nome a questo secondo costo, costo opportunità, ma il nome non rende più facile la scelta. Un'ora passata sul manuale era un'ora sottratta al riposo. Un'ora guadagnata al lavoro finanziava lo studio e, nello stesso tempo, lasciava meno forze per studiare. Le due attività si sostenevano e si facevano concorrenza. La celebrazione del sacrificio non descrive fino in fondo quell'equilibrio; il solo calcolo delle tasse universitarie nemmeno.

Il concetto di capitale umano offre un modo per comprenderlo. Nella tradizione economica legata ai nomi di Theodore Schultz e Gary Becker, istruzione e formazione sono investimenti che modificano ciò che una persona è capace di fare e di guadagnare. L'analisi di Becker riconosceva anche benefici ulteriori rispetto al reddito e il costo del tempo dedicato all'apprendimento.[2] È un quadro utile per guardare alle scelte che ho compiuto. Non è la valutazione completa di una persona, e non promette che ogni ora di studio produca un rendimento finanziario prevedibile.

Per me la sua implicazione più importante emerge quando confronto ciò che si può possedere con ciò che si sa mettere in pratica. Un titolo di studio si inserisce in un curriculum. La comprensione deve reggere di fronte a una domanda sconosciuta. Il primo aiuta a entrare in una stanza; la seconda permette di dare un contributo una volta entrati. Entrambi contano. Non sminuirei l'istruzione formale dopo aver faticato tanto per ottenerla. Ma non potevo chiedere al certificato di svolgere il lavoro che doveva venire dopo.

Questa differenza impedisce anche un errore consolatorio. Si

dice che a chi perde il patrimonio resta almeno la formazione. È vero, e lo dico con cognizione di causa. Ma una formazione non si converte da sola nel denaro di cui si ha bisogno: occorrono un compito per cui sia utile, qualcuno disposto ad affidarlo e condizioni nelle quali svolgerlo. Una capacità e un'opportunità sono cose diverse. È possibile possedere la prima e non avere la seconda. Quella distanza appartiene a ogni racconto onesto di ciò che il sapere può preservare.

Una competenza può anche diventare meno utile se il mondo intorno cambia. L'esperienza non esonera nessuno dall'imparare di nuovo. Talvolta rende l'apprendimento più difficile, perché un metodo che un tempo funzionava ha acquisito l'autorità emotiva del successo, e metterlo in discussione sembra una forma di slealtà. La disciplina che cercavo nella formazione, dunque, non era l'accumulo di risposte. Era la capacità di accorgermi quando una risposta doveva essere riconsiderata.

Il rapporto della Banca Mondiale sull'istruzione del 2018 tracciava un confine che sembra semplice finché le istituzioni non devono tradurlo in azione: frequentare e imparare non sono la stessa cosa. Il suo argomento centrale richiamava l'attenzione su ciò che gli studenti acquisiscono davvero, sulle condizioni dell'insegnamento e sugli incentivi dei sistemi educativi.[3] Quel rapporto riguarda un campo molto più ampio della mia esperienza universitaria, e non stabilisco confronti numerici fra le due cose. Ne ricavo una domanda che resta utile per tutta la vita lavorativa: che cosa riesco a capire o a fare oggi che prima non riuscivo a capire o a fare.

È una domanda meno lusinghiera del contare i corsi completati. Mette a nudo le lacune. Rende però l'istruzione qualcosa che si continua a praticare, invece di qualcosa che si è concluso una volta per tutte. Nel mio caso era importante, perché le responsabilità professionali cambiavano a ogni passaggio: la

precisione in un compito non mi preparava automaticamente a tutti quelli di livello superiore, e ogni avanzamento richiedeva di scoprire ciò che ancora non sapevo.

Molti anni dopo, il 17 settembre 2026, ho dedicato a questo punto un articolo su Substack: «The Real Inequality Ranking: Where the Economic Gap Hurts Most». Sostenevo che la disuguaglianza non è un numero solo e che l'indice di Gini, per quanto utile, non dice nulla sul prezzo di un appartamento, sul potere d'acquisto di uno stipendio e sulla possibilità che il figlio di una famiglia a basso reddito arrivi alla laurea. I dati che riportavo sull'Italia erano quelli dell'OCSE. Nel 2025 soltanto il 31,1 per cento degli italiani fra i venticinque e i trentaquattro anni aveva un titolo di istruzione terziaria, contro il 52,5 per cento della Spagna e il 67,7 del Canada. Fra i giovani adulti italiani con almeno un genitore laureato, il 63 per cento si laurea a sua volta; fra quelli i cui genitori non hanno completato le scuole superiori, la quota scende al 15 per cento. Quarantotto punti di distanza, contro una media OCSE di quarantaquattro.[4] Non so in quale riga di quella tabella mi avrebbe collocato uno statistico. So che nella mia famiglia nessuno aveva potuto aprirmi una porta nell'università e che ogni esame l'ho pagato con ore di lavoro. Quando concludevo che avrei classificato i sistemi economici «according to how difficult it is for somebody born without wealth to build it», secondo quanto è difficile costruire ricchezza per chi nasce senza, parlavo di una difficoltà che avevo misurato un esame alla volta. Nello stesso articolo scrivevo che «Wealth is what remains after decades»: la ricchezza è ciò che resta dopo decenni, mentre il reddito è ciò che arriva ogni mese. A vent'anni avevo soltanto il secondo, e lo spendevo in libri.

Quando si racconta la storia a posteriori, c'è la tentazione di far apparire il percorso come un destino. Il giovane lavora, studia, si laurea, avanza. I verbi si susseguono con un ordine tale

che il lettore può quasi dimenticare l'incertezza che li separa. Io non vedevo affatto la sequenza già compiuta. C'erano un lavoro da fare e un esame ancora da affrontare, e fra i due una notte troppo corta. Non si deve permettere al risultato finale di trasformare ogni difficoltà precedente nella prova che il successo fosse inevitabile.

Ciò che potevo controllare era più circoscritto: se mi preparavo, se comprendevo il compito, se ero disposto a scoprire un errore prima che qualcun altro dovesse fare affidamento su quel lavoro. Erano forme modeste di potere sulle cose, ma erano reali. Non annullavano il ruolo dei datori di lavoro, delle istituzioni, delle condizioni economiche o delle decisioni altrui. Mi davano un modo di agire dentro un mondo che non potevo governare.

Mi laureai in economia a Milano, continuando a mantenermi agli studi con il lavoro. Quando penso a quel traguardo, penso al tempo che ci volle per raggiungerlo: le ore in ufficio, le ore sui libri, gli esami preparati quando il corpo chiedeva riposo. La laurea portava il peso di ciò che avevo pagato personalmente per ottenerla, in denaro e in fatica. Non la vissi come un arrivo. La sentii come un permesso: potevo cominciare.

Sono orgoglioso di essermi fatto strada con le mie forze. Quell'orgoglio va espresso con precisione. Non partii da un capitale ereditato, da un'azienda di famiglia o da qualcuno che mi procurasse una posizione. Partii da una famiglia che aveva dato un significato al lavoro e si era impegnata a prendersi cura dei propri membri. Sono forme diverse di eredità, e riconoscerne una non significa inventare l'altra. Ciò che la mia famiglia ha fatto per me in altri momenti della vita, anche materialmente, appartiene a quei momenti e non può servire a riscrivere il modo in cui la carriera ebbe inizio.

Ho imparato a fare un'altra differenza: quella fra descrivere un risultato e pronunciare un giudizio su tutti coloro che non