

## In ricordo di Tommaso Padoa-Schioppa

CARLO AZEGLIO CIAMPI\*

*Per Tommaso*

Ho accolto senza esitare la richiesta di Mario Monti di intervenire, fosse pure “a distanza”, a questa giornata in memoria di Tommaso Padoa-Schioppa.

Volevo esserci nel giorno del ricordo che la sua Università, con un sentimento di profondo, affettuoso rimpianto, gli dedica a poco più di un mese dalla scomparsa. La drammaticità di quella giornata reca impresso in me il segno dello sconvolgente coincidere con il nostro scambio epistolare; una pratica inusuale tra noi, tale da apparirmi presagio e suggello del congedo. Oggi voglio essere con voi nonostante gli impedimenti dell’età, la quale rende difficili molte cose, non ultimo il controllo delle emozioni. Mi affido alla pagina scritta, dunque, come a un bastone che mi sostenga nel mio incerto procedere nella piena dei sentimenti che mi assalgono nell’accingermi a dare conto della presenza di Tommaso in Banca d’Italia. Non intendo illustrarne il *cursus honorum*, ma solo dare testimonianza dello spirito che ha improntato e cementato il nostro rapporto in quella Istituzione per quasi un quarto di secolo.

Tommaso arrivò al Servizio Studi nel momento in cui ne assumevo la direzione: era il 1970. Ci separavano vent’anni; quasi una generazione. Avevamo avuto una diversa formazione universitaria: lui aveva studiato economia alla Bocconi, io lettere classiche alla “Normale”; Tommaso aveva appena concluso un periodo di studio al MIT, con Franco Modigliani, io avevo soggiornato a Lipsia all’inizio della guerra per seguire corsi di filologia classica. Quello che sarebbe stato il nostro “viaggio” attraverso le Istituzioni per entrambi era cominciato da una Filiale della Banca d’Italia.

---

\* Presidente Onorario della Repubblica Italiana. Testo dell’intervento tenuto all’Università Bocconi di Milano, febbraio 2011.

Tommaso fu assegnato all'Ufficio Mercato monetario. Con l'ingresso di altri giovani economisti, che come lui avevano perfezionato i loro studi di economia nelle università più prestigiose del Regno Unito e degli Stati Uniti, il Servizio Studi andava assumendo in quel torno di tempo una fisionomia nuova. Non solo per il ricambio generazionale di cui taluni provvedimenti di legge acceleravano il ritmo naturale, ma una trasformazione profonda. Era un modo radicalmente diverso di intendere il ruolo del Servizio Studi quello che Guido Carli prefigurava fin dal suo arrivo in Banca.

Un Servizio che doveva essere luogo di attrazione delle migliori energie intellettuali che l'Università italiana esprimeva; un "laboratorio" per la ricerca economica attrezzato con dovizia di mezzi: dalla tecnologia più avanzata alla disponibilità della letteratura economica più aggiornata. Un centro che mettesse a disposizione di studiosi, istituzioni, Governo, oltre a una informazione statistica ampia e rigorosa, strumenti sofisticati di analisi per interpretare l'economia nei suoi elementi strutturali e congiunturali.

Del Servizio Studi Tommaso divenne molto presto uno degli elementi di punta; riferimento autorevole di colleghi e superiori.

La scelta di assegnare Tommaso all'ufficio Mercato monetario si rivelò felice; le competenze di allora di quella unità – la politica monetaria e il sistema bancario, "cuore" dell'attività delle Banche centrali – corrispondevano ai suoi interessi scientifici, assecondavano le sue caratteristiche intellettuali e personali.

La sua vivacità d'ingegno, associata a un interesse genuino a investigare, ben oltre l'ambito delle proprie competenze professionali, le ragioni dei mutamenti sociali ed economici che caratterizzavano quegli anni, non tardò a trovare occasioni per manifestarsi. Attitudini colte dal Direttorio della Banca, che riteneva utile per l'Istituto e profittevole per i più versatili dei neo-assunti integrare l'attività ordinariamente svolta con incarichi e compiti particolari. Con tali finalità, nel 1972, Tommaso fu inviato in Giappone per osservare sul campo un sistema economico che con gli straordinari risultati conseguiti contendeva ormai in non pochi settori il primato di quello americano.

È sostanzialmente la stessa motivazione a ispirare, qualche anno dopo, la scelta della Banca di affidargli, insieme con Mario Monti, il coordinamento della ricerca sul sistema creditizio italiano, promossa dall'Ente Einaudi e condotta da un gruppo di giovani studiosi della Banca d'Italia e della Bocconi.

Quel “gruppo di studiosi” – sono parole di Guido Carli, nel frattempo divenuto presidente dell'Ente Einaudi – “è stato animato dalla convinzione, che si è andata diffondendo, che l'economia italiana necessita di correzioni più profonde di quelle realizzabili con manovre congiunturali”.

Una convinzione, questa, così radicata in Tommaso che fu quasi scontata la scelta della Banca di fare il suo nome per la collaborazione richiesta dall'allora Ministro del Tesoro, Filippo Maria Pandolfi, per l'approntamento del *Programma per lo sviluppo, una scelta per l'Europa*, documento preparatorio dell'ingresso dell'Italia nello SME. L'apprezzamento riscosso avrebbe di lì a poco indotto lo stesso Ministro a impegnarsi per la nomina di Tommaso a Direttore generale della DG II della Commissione europea, superando l'iniziale contrarietà di Ortoli.

L'attività del Servizio Studi, alla cui direzione mi era succeduto Antonio Fazio, fu nei difficili anni Settanta – segnati dall'inflazione, dagli shock petroliferi, da numerosi aggiustamenti dei cambi – massicciamente assorbita dallo sforzo, intellettuale e operativo, di adattare gli strumenti della politica economica a un contesto esterno molto mutato e rispetto al quale la stessa politica monetaria rischiava di essere “un'arma spuntata”. Tommaso, ormai alla guida dell'ufficio Mercato monetario con un impegno cresciuto a misura delle sue competenze, si dedicò a realizzare l'ammodernamento di procedure e schemi concettuali che rendessero più efficace l'azione della Banca.

Valga per tutti la riforma del metodo di emissione dei Bot, che l'elevatezza del tasso di inflazione di quegli anni faceva considerare un intervento ormai improcrastinabile. Una misura il cui contenuto lo vide – ricorro alle parole con le quali ricordava l'episodio – “ingaggiare un serrato contraddittorio con il Direttore generale, Paolo Baffi”, che, tuttavia, nel corso di un incontro alla presenza dell'intero Direttorio, lo informava “che aveva riflettuto, la notte, sulla discussione del giorno prima e che era rimasto convinto dall'argomentazione contraria alla sua”.

Sono episodi, questi, che ho voluto richiamare come una sorta di *incipit* in grado di rendere quasi “plasticamente” conto del ruolo che Tommaso avrebbe poi svolto in Banca e per la Banca.

Dei primi incontri conservo vivo il ricordo di una personalità forte, complessa, che ne valorizzava le conoscenze e le competenze professionali. Come Capo del Servizio, mi impressionò favorevolmente la sua autonomia di giudizio, manifestata con grande fermezza e altrettanta educazione. La consapevolezza di sé, che si accompagnava a una limpidezza e a una pulizia morale di fondo, lo portava a non dissimulare le ambizioni legittimamente coltivate. Un tratto che lasciava intuire in lui le potenzialità del *civil servant* di razza, se non del *grand commis* degli anni della maturità.

Tommaso era, da questo punto di vista, esemplarmente espressione di quella borghesia colta, illuminata, laboriosa, consapevole delle proprie responsabilità sociali e per questo capace di una visione non angusta del proprio ruolo. In breve, erede diretto di quella classe dirigente che aspirava e seppe operare per fare dell’Italia, fin dalla sua unificazione politica, un Paese economicamente sviluppato e socialmente progredito, a pieno titolo incluso nel novero delle Nazioni più avanzate. Una classe dirigente che professava la sobrietà come religione civile; osservante di una etica severa.

Ugualmente, da subito rilevai tra noi un’affinità che avrebbe segnato il nostro rapporto. Apprezzavo il suo non essere “uomo a una dimensione”, l’economista ben provvisto di dottrina, allievo di Modigliani. Nutrivamo entrambi, ed entrambi con fermezza praticammo, la convinzione che il Servizio Studi dovesse interagire con il resto dell’Istituto, in un processo che oggi si direbbe di feconda contaminazione.

Condividevamo l’idea che strutture complesse, come la Banca d’Italia, dovessero investire energie intellettuali e risorse materiali che ne rendessero sempre più efficiente l’organizzazione, non solo per agevolare il conseguimento dei fini istituzionali, ma anche per fornire alla collettività servizi di qualità elevata.

L’attitudine a misurarsi con il dato di realtà, che in lui rispondeva a una istanza etica non meno che alla inclinazione naturale, lo costringeva a dibattersi – ricorro alle parole da lui spese per Paolo Baffi – “nel grande dilemma fra dedicarsi a capire il mondo e dedicarsi a cercare di cambiarlo”.

Credo che Tommaso avesse deciso fin da giovane di non scegliere una volta per tutte il campo in cui esercitarsi. Di certo, lasciando prevalere ora uno ora l'altro, si è trovato sovente a camminare su un difficile crinale, cosciente dei rischi e delle difficoltà di tale posizione. Poiché sapeva guardare lontano, ha potuto farlo.

Menziono – emblematica in proposito – la determinazione con cui nella seconda metà degli anni Ottanta si accinse a riesaminare il funzionamento del sistema italiano dei pagamenti. Costituì un gruppo di lavoro che, in breve, sotto la sua “sferza”, produsse un *Libro Bianco*. Da quel documento si è fatta molta strada, ed è grazie a quella lontana iniziativa di Tommaso, non subito compresa in tutta la sua rilevanza, che l'Italia si è dotata di un sistema dei pagamenti efficiente, affidabile e sicuro, tale che l'Eurosistema ha attribuito alla Banca d'Italia, insieme con le banche centrali di Francia e Germania, la responsabilità di realizzare la piattaforma unica del sistema dei pagamenti europeo.

Poco dopo il suo rientro da Bruxelles, avvenuto nel 1983, lo designai per l'ingresso nel Direttorio. Ricordo ancora che nel dargliene notizia, aggiunsi subito: “In misura largamente prevalente, dovrai occuparti degli aspetti organizzativi e gestionali della Banca”. Era ormai tempo di porre mano alle strutture interne per rendere più efficiente l'attività, più razionale la ripartizione dei compiti, più produttivo l'impiego del personale.

E veniamo agli anni dell'Europa. L'Europa, l'ideale più forte, il motore potente dell'agire di Tommaso, ma direi la sua cifra esistenziale. L'ideale federalista, coltivato sui banchi del liceo, che si era nutrito della grande cultura europea, in un certo momento della sua vita incrocia, imprevista, la possibilità di un più concreto adoperarsi, guidando la Direzione Affari economici della Commissione. È un tornante decisivo nel percorso professionale e umano di Tommaso: non era solo un riconoscimento delle sue capacità, era il segnale del ruolo che l'Europa comunitaria riconosceva all'Italia.

La distanza tra via Nazionale e Rue de la Loi non si frappose al proseguimento della nostra collaborazione, che trovò altri modi di realizzarsi. L'appuntamento per scambiarsi opinioni, punti di vista, valutazioni, prevalentemente, ma non solo, sull'economia italiana, era fissato per il secondo lunedì di ogni mese allo Schweizerhof di Basilea,

l'albergo dove scendevo in occasione delle riunioni della BRI. Tommaso mi raggiungeva dopo cena e si andava avanti a discutere almeno per un paio d'ore.

I contatti si intensificavano all'approssimarsi della stesura delle *Considerazioni finali*, quando agli incontri basilesi si aggiungeva un fitto scambio di note e di appunti. Non poche pagine delle mie *Considerazioni finali* sono frutto di un confronto serrato; di valutazioni e di elaborazioni in comune.

Il suo rientro da Bruxelles coincide con l'intensificarsi del processo di costruzione europea. Si fa più assiduo il nostro rapporto di lavoro: nelle diverse e alterne fasi dello SME, prima; successivamente e, soprattutto, con la costituzione del Comitato Delors, di cui Tommaso fu co-segretario. Un rapporto cementato oltre che dalla stima e dalla fiducia reciproche, dalla condivisione appassionata del disegno di unificazione monetaria, tenacemente da entrambi voluta; passaggio cruciale per il più ambizioso traguardo di unificazione politica.

Quel comune sentire che tanta parte ha avuto nell'accompagnare la nostra vicenda in Banca d'Italia è tornato a ispirare l'azione che, in tempi diversi, ci è toccato in sorte di sviluppare al di fuori da quella Istituzione. Mi riferisco a quando, pur se con responsabilità differenti, ci trovammo a dover dare concretezza al convincimento profondo della necessità, un dovere morale, di risanare i conti pubblici. Non ci siamo limitati a riflettere, ad ammonire; abbiamo agito, convinti che una finanza pubblica sana sia la condizione obbligata per una crescita economica robusta e durevole.

Sedendo alla scrivania di Quintino Sella abbiamo entrambi avvertito il vigore etico dell'azione dell'antico predecessore; quasi un imperativo a non tradirne l'alta lezione, per assicurare agli uomini e alle donne di oggi e consegnare alle generazioni a venire una Italia più giusta, capace di offrire a tutti i suoi cittadini nuove opportunità di iniziative e di lavoro.

Mi piace concludere questo ricordo di Tommaso con le stesse parole con cui egli commemorò Quintino Sella "la crescita non è solo un fatto economico, deve anche rappresentare il risveglio morale e civile degli italiani e io credo fermamente che, con le giuste premesse, l'Italia" potrà "vincere le sfide del suo tempo anche questa volta".