

LUISS GUIDO CARLI – ROMA
CELEBRAZIONE DEL CENTENARIO DELLA NASCITA DI GUIDO CARLI

Guido Carli e la modernizzazione dell'economia

Relazione introduttiva di Ignazio Visco
Governatore della Banca d'Italia

Roma, 28 marzo 2014

L'arena internazionale¹

Il 31 maggio del 1971 sostenni l'esame di Politica Economica, alla Sapienza di Roma, con Federico Caffè. Il corso era stato così coinvolgente, per la passione civile di Caffè, per l'attualità e rilevanza dei temi trattati, che al suo termine non ci si poteva non interrogare su come contribuire a migliorare le condizioni economiche e sociali del nostro paese. Caffè mi chiese se sapevo che quel giorno si era tenuta l'assemblea della Banca d'Italia. Alla mia risposta, negativa, seguì l'esame, proprio sui temi affrontati dal Governatore Guido Carli nelle sue Considerazioni finali. Caffè mi parlò a lungo di *gold standard* e aggiustamento delle bilance dei pagamenti in regime di cambi fissi e si soffermò sulla "fine degli accordi di Bretton Woods", quasi fosse un fatto e non invece una previsione ben fondata. Io per parecchio tempo rimasi convinto che la fine di quegli accordi avesse avuto luogo *prima* del maggio 1971. Leggo un brano di quelle Considerazioni finali:

Da anni ormai il nostro Istituto rivolge una particolare attenzione ai problemi internazionali, specialmente a quelli di natura monetaria, nel convincimento che dalla loro mancata soluzione discendano conseguenze sfavorevoli per lo sviluppo della nostra economia. Si è auspicato più volte un coordinamento delle politiche economiche dei diversi paesi che non avvenga solo sotto la spinta occasionale degli eventi, ma goda dei vantaggi di una preventiva riflessione. Si è anche indicato nella difettosa conoscenza dei meccanismi economici un elemento che contribuisce al perdurare di visioni e atteggiamenti particolaristici che ostacolano una tale evoluzione.

All'epoca del nostro incontro nello scorso anno, lo stato dell'economia mondiale già lasciava intravedere la possibilità di contrasti tra gli obiettivi di politica interna dei paesi che esercitano una predominante influenza sul più generale andamento economico e gli obiettivi, pur apertamente dichiarati, della collaborazione

¹ Ringrazio Alfredo Gigliobianco e Francesco Spadafora per il contributo datomi nella predisposizione di questa relazione.

internazionale. Concludevamo allora l'esame delle vicende congiunturali negli Stati Uniti affermando che l'accentuarsi delle manifestazioni recessive avrebbe finito con l'indurre il governo americano a attuare politiche espansive, con la conseguenza ultima che l'offerta di dollari avrebbe continuato ad essere abbondante sui mercati internazionali così da suscitare apprensioni sulla capacità di sopravvivenza di un sistema di rapporti fra monete imperniato sui cambi fissi.

Vi invito a notare, in questo breve passo, oltre alle "apprensioni sulla capacità di sopravvivenza" del sistema – che avevano indotto Caffè a tenere una lezione a mio esclusivo vantaggio – alcune parole: "preventiva riflessione", "difettosa conoscenza", "visioni e atteggiamenti particolaristici". Esse sono rivelatrici del razionalismo di Carli, della sua convinzione, direi illuministica, che le armi della logica, purché impugnate da persone che aspirano al bene comune, possono dar vita ad assetti sociali che soddisfano le aspirazioni dei singoli e delle nazioni. Il sistema monetario internazionale era giovane, le sue strutture non erano ancora irrigidite da troppe incrostazioni d'interessi e di abitudini. Probabilmente Carli riteneva che esso fosse l'arena ideale nella quale mettere in campo le risorse della propria intelligenza riformatrice.

Egli si era occupato di questioni internazionali ben prima di approdare alla Banca d'Italia, all'interno di tre organismi: l'Ufficio italiano dei cambi, il Fondo monetario internazionale (fu il primo Direttore esecutivo per l'Italia), l'Unione europea dei pagamenti. La sua tesi di laurea, relatore Marco Fanno, era dedicata ai problemi del *gold exchange standard*.

Il suo fermo credo nella cooperazione fra Stati e le sue attività in rappresentanza del Paese nei consessi internazionali lo collocano tra i protagonisti del processo di apertura dell'Italia verso l'esterno. Contribuirono a consolidare il suo prestigio in campo internazionale e a farlo apparire come l'unico candidato che avrebbe potuto succedere a Donato Menichella alla guida della banca centrale. In questo senso vanno molte delle testimonianze raccolte nel bel libro, curato da Federico Carli, che oggi si presenta².

L'interesse per il funzionamento e la riforma del sistema monetario internazionale è rimasto una costante della sua attività di Governatore e di Ministro. Per affrontare il principale problema che caratterizzò il sistema nei primi anni Sessanta, la scarsità della

² *La figura e l'opera di Guido Carli, 2. Testimonianze*, a cura di Federico Carli. Bollati Boringhieri 2014.

liquidità internazionale, si schierò a favore della creazione di una moneta fiduciaria la cui emissione non dipendesse dalle erratiche vicende della bilancia dei pagamenti degli Stati Uniti, ma fosse governata cooperativamente in base a principi razionali. Divenne il più autorevole fautore della creazione dei Diritti speciali di prelievo. La proposta tecnica venne elaborata da Rinaldo Ossola, suo principale collaboratore in questo campo; essa fu accolta nel 1968 dal Fondo monetario internazionale. Sempre con Ossola, Carli diede un importante contributo alla decisione, presa nel 1968, di creare un doppio mercato dell'oro: quello ufficiale, che manteneva il prezzo a 35 dollari l'oncia, e quello privato, con prezzo determinato dal mercato.

Una testimonianza eloquente del prestigio e dello stile di Carli in ambito internazionale ci viene offerta da Robert Solomon, che fu direttore della divisione finanza internazionale della Federal Reserve e vice presidente dei supplenti del Comitato dei Venti. Solomon era tra i presenti alla riunione del 16-17 marzo 1968 tra i governatori delle banche centrali aderenti al pool dell'oro (erano anche presenti il *managing director* dell'FMI Pierre-Paul Schweitzer e il *general manager* della BRI Gabriel Ferras) in cui fu decretata la fine del pool e si introdusse il sistema duale: “Il primo a parlare fu il Governatore Carli: nella sua usuale maniera, che combinava intensità, brevità e chiarezza, egli presentò le ragioni per l'adozione di un sistema di prezzi duale; ciò condusse alla discussione e infine all'accordo sulle caratteristiche di tale sistema”³.

Pur essendo una decisione che già faceva intravedere la dichiarazione di inconvertibilità del dollaro del 15 agosto 1971, essa produsse un effetto palliativo rispetto alla crisi del sistema monetario internazionale, rinviandone lo scoppio di tre anni. Quelle vicende furono per Carli naturale occasione per discutere anche dello stato delle relazioni monetarie in Europa. Nel commentare, dieci anni dopo il fatto, la dichiarazione di inconvertibilità del dollaro, Carli osserva:⁴

Mi sono domandato spesso se la creazione – avvenuta parecchi anni più tardi – del Sistema monetario europeo sia servita a spezzare il monopolio monetario degli Stati Uniti che seguì al crollo di Bretton Woods. Al di là di alcune apparenze, la

³ R. Solomon, *The International Monetary System 1945-1976*, p. 121. Harper & Row 1977.

⁴ Guido Carli, *La fine di Bretton Woods*. Apulia, n. IV, 1981. Banca Popolare Pugliese.

mia risposta è no: siamo ancora un'immensa area del dollaro, nella quale i vari Paesi non hanno che una debolissima voce in capitolo [...]; l'Europa monetaria è terribilmente indietro rispetto al calendario. Mai come oggi sarebbe necessario uno sforzo di fantasia e di volontà politica. Mai come oggi sembra relegato nelle incerte nebbie d'un lontano futuro.

In seguito fu lui stesso, da ministro del Tesoro, a compiere questo sforzo di fantasia e di volontà politica. Negoziò il Trattato di Maastricht e ne fu tra i firmatari nel febbraio 1992. Avanzò con successo l'interpretazione dinamica, o tendenziale, dei parametri, che permise all'Italia di aderire alla moneta unica fin dall'inizio.

Questi brevi cenni bastano per raggiungere una prima conclusione: Carli aveva fiducia nella capacità della ragione umana di risolvere problemi, sedare conflitti, e credeva nell'azione riformatrice. Era, come ho detto, un illuminista. Se è vero che l'arena internazionale era la sua prediletta, fece sentire il suo vigoroso impulso innovatore in altri campi. Nel seguito del mio intervento concentrerò l'attenzione su due di questi: la formazione del capitale umano e la modernizzazione strutturale dell'economia italiana.

La formazione del capitale umano

La prima delle molte iniziative formative che Carli avviò in Banca d'Italia, nel 1960 (era Direttore generale, non ancora Governatore), fu un "corso di perfezionamento in discipline economiche e statistiche" organizzato all'interno del Servizio studi. Egli aveva compreso l'importanza dei metodi quantitativi per l'indagine economica e poiché l'offerta di persone preparate, provenienti dall'università, era minima, decise di creare una scuola interna, con lezioni, esercitazioni, biblioteca dedicata. Due giovani accademici, Bruno Cutilli e Guido Rey, erano gli istruttori. Tra gli allievi che formarono la prima classe sia consentito ricordare Antonio Fazio – che ci ha lasciato una bella testimonianza su quel periodo nel volume che oggi si presenta – e Bruno Trezza, che seguì invece una brillante carriera accademica.

Da questa fucina, che alimentava l'Ufficio Ricerche economiche quantitative, uscì nel 1964 il primo abbozzo del modello econometrico della Banca, ancora scisso in due parti, monetaria e reale, che non comunicavano fra loro. Il merito di quel primo sforzo pionieristico va a Guido Rey e ad Antonio Fazio, che dopo un anno di corso era divenuto istruttore. Nel 1967, sempre per volere di Carli, nel progetto entrò Franco Modigliani, il quale portò con sé

l'esperienza americana. Dell'importanza del modello per la politica economica italiana è stato scritto molto, da Rey, che ha pubblicato i verbali degli incontri fra Modigliani e gli economisti della Banca⁵, e dallo stesso Modigliani⁶. Vorrei citare qui la testimonianza di Carlo Azeglio Ciampi (tratta sempre dal volume che oggi si presenta), che coglie bene le conseguenze organizzative e culturali del nuovo progetto: “La creazione del modello portò in Banca d'Italia i benefici della collaborazione tra i diversi settori del Servizio studi, valorizzò il Servizio, che prima era un po' a compartimenti stagni. Chi si occupava di mercato finanziario e chi invece si occupava di mercato creditizio. Chi si occupava di economia reale ma non si occupava di bilancia dei pagamenti [...]. Erano tutti settori frammentati. Nel corso degli anni sessanta – io stesso lavorai molto su questo progetto – Carli ha costruito un Servizio studi [...] dove i diversi settori interagivano tra loro.”

Come si vede, i tre temi – formazione, organizzazione, metodi di lavoro – hanno fra loro interdipendenze molto strette, il che richiede che i cambiamenti procedano in parallelo. Cosa difficile in qualsiasi organizzazione, in qualsiasi burocrazia. L'entusiasmo e la determinazione di Carli disarmavano le resistenze: le persone erano onorate di poter lavorare per lui, di far avanzare una sua idea. La testimonianza di Mario Sarcinelli è molto eloquente in questo senso.

Quando la Banca d'Italia pubblicò, sempre nel 1960, pochi mesi dopo l'altra iniziativa, il bando della sua prima borsa di studio per un corso destinato alla “preparazione culturale e professionale nel settore del credito”, la cosa costituì una grande novità. In primo luogo per quell'aggettivo “culturale” accanto all'altro “professionale”. In precedenza la Banca si era interessata, e con lungimiranza, di cultura economica, ma su scala ben diversa: erano tre all'anno le borse di studio intitolate a Bonaldo Stringher, che avevano permesso e permettono tuttora, insieme con quelle intitolate a Mortara e Menichella, a molti economisti di formarsi all'estero. In questo caso invece sarebbero state decine di potenziali funzionari a cimentarsi – sia pure per un periodo molto più breve – con le questioni economiche del momento: sviluppando professionalità, ma anche attingendo, per il tramite della cultura economica, a quella libertà di pensiero che è essenziale per assumere un ruolo attivo rispetto al cambiamento, sia esso tecnico, scientifico o organizzativo. Il secondo elemento di novità era che un ente pubblico come la Banca d'Italia proponesse un percorso di formazione mirato

⁵ G. M. Rey e P. Peluffo (a cura di), *Dialogo fra un professore e la Banca d'Italia. Modigliani, Carli e Baffi*. Vallecchi 1995.

⁶ F. Modigliani, *Avventure di un economista*, a cura di P. Peluffo. Laterza 1999.

non esclusivamente ai propri bisogni, ma anche a quelli dell'intero settore del credito, che Carli prevedeva sarebbe stato coinvolto in molte nuove iniziative.

Quell'iniziativa così innovativa non avrebbe dovuto stupire se si fosse conosciuta la storia personale di Carli. Dopo un breve periodo come assistente universitario di Marco Fanno, che era stato suo maestro a Padova, egli divenne funzionario dell'Iri nel 1938 e si occupò della pianificazione degli investimenti del gruppo. Divenne anche coordinatore di un progetto di formazione: una serie di corsi pensati per dare agli ingegneri dell'industria italiana – non solo dell'Iri – le competenze e la visione necessarie per diventare dirigenti. Data la forza industriale della Germania, e l'alleanza militare siglata con la Germania nel 1939, questa iniziativa comportò una serie di viaggi e di contatti con le istituzioni di quel paese. Ragione per cui di questa parte della sua vita in seguito non si parlò.

Oggi possiamo vedere le cose con più distacco. Conviene studiare attentamente l'opera di un esponente della nostra classe dirigente che, in tutti gli incarichi ricoperti, si pose il problema – e lo risolse, almeno in parte – di formare tecnici, ma anche dirigenti nel senso vero della parola, capaci quindi di vedere un cammino, e poi anche di intraprenderlo con successo. I giovani, sempre più numerosi in Banca a causa del ricambio generazionale voluto da Carli, venivano, ricorda Sarcinelli, “sguinzagliati” all'estero con vari incarichi e con l'unica vera missione di conoscere il mondo. Anche nel campo della vigilanza bancaria Carli lasciò un'eredità durevole. Come ricorda Vincenzo Desario, funzionari della Vigilanza vennero inviati negli Stati Uniti per osservare come si operava alla Federal Reserve e per riportare in Italia i metodi che venivano là usati.

L'approccio usato all'Iri e alla Banca d'Italia venne da Carli applicato anche alla Confindustria, dove con Paolo Savona potenziò l'Ufficio studi, e al Tesoro. Fu lui, con il contributo di Ciampi, a volere Mario Draghi come Direttore generale; proseguendo il lavoro avviato da Mario Sarcinelli, Draghi raccolse intorno a sé un gruppo di economisti, accrescendo l'autonomia del Tesoro nella gestione del debito pubblico come nell'analisi economica. Autonomo anche, giustamente, dalla Banca d'Italia. Oggi le cose sono cambiate. Qualcuno potrà meravigliarsi, ma in Banca apprezziamo il fatto che nascano centri di ricerca che possano esprimere valutazioni autonome, anche concorrenti rispetto alle nostre. È bene che ognuno faccia il proprio mestiere; sul confronto di idee, sulla dialettica si fondano le buone decisioni.

Provo a sintetizzare in poche cifre l'impatto del governatorato di Carli, durato un quindicennio, sul personale della Banca. Gli addetti aumentarono di circa 1.000 unità, a poco

più di 8.000. Le donne passarono dal 16 per cento circa al 25 per cento; si aprì per loro la carriera direttiva, prima preclusa (anche se ancora molte poche vi entrarono). Il personale della rete territoriale – impegnato in larga parte in compiti a forte contenuto manuale – scese dal 70 al 62 per cento del totale. Nell'Amministrazione centrale, le persone assorbite dall'attività di vigilanza aumentarono da meno di 100 a 290; il Servizio studi passò da 100 a 160 addetti.

Il contributo alla trasformazione della LUISS, di cui fu presidente dal 1978 fino alla sua morte, è certo una tra le più articolate iniziative di Carli volte a dotare l'Italia di un capitale umano al passo coi tempi. In questo caso, era presente non solo la volontà di formare tecnici e dirigenti, ma anche quella di contribuire a creare nel Paese un clima culturale favorevole a un'economia fondata su principi liberali. Un centro di insegnamento, scrisse nelle sue memorie, “non imbibito di ideologia marxista, la cui assordante prevalenza nell'università pubblica impediva una qualsiasi serena riflessione sui fatti economici”⁷. Un eminente storico liberale, Rosario Romeo, fu nominato rettore dell'Ateneo

La modernizzazione strutturale dell'economia italiana

Franco Modigliani, che basa il suo giudizio sugli approfonditi colloqui che ebbe con i massimi dirigenti della Banca per la costruzione del modello econometrico, osserva che una grande preoccupazione di Carli e Baffi, forse quella centrale, era che “una ipotetica stretta monetaria avrebbe avuto effetti distributivi non desiderati: avrebbe favorito l'espansione del settore pubblico, che risentiva meno dell'andamento dei tassi, e concentrato i suoi effetti di riduzione degli investimenti e del reddito sul settore privato, e in particolare sulle piccole e medie imprese.”⁸ Questa conseguenza si poteva attribuire in parte all'ampiezza della quota del credito agevolato, protetto dagli effetti delle restrizioni, in parte ad altre disomogeneità e frammentazioni che caratterizzavano il sistema monetario e finanziario italiano. Il risultato di questo stato di cose era che la manovra classica del saggio di sconto era molto poco utilizzata.

Carli si pose fin dall'inizio il compito di semplificare il groviglio normativo che caratterizzava il nostro ambiente e di incoraggiare la nascita di nuove categorie di operatori, fra cui le società di gestione del risparmio: il fine ultimo era di far nascere un vero mercato monetario e un vero mercato finanziario, i quali avrebbero reso più lineare la gestione della

⁷ G. Carli (in collaborazione con P. Peluffo), *Cinquant'anni di vita italiana*, p. 368. Laterza 1993.

⁸ Modigliani, *Avventure*, p. 204.

politica monetaria. Ma il compito era difficile, anche per la forte presa della politica su tutti i meccanismi dell'economia. Egli stesso contribuì a creare vincoli amministrativi anche molto cogenti – il massimale sul credito e i vincoli di portafoglio – quando sentì che non avrebbe potuto raggiungere altrimenti gli scopi che si prefiggeva o che gli erano richiesti dall'autorità politica. Nondimeno, la sua linea di tendenza ideale era quella di creare un terreno di gioco il più possibile libero da ostacoli arbitrari.

Il primo passo, compiuto nel 1962, fu la liberalizzazione dei depositi interbancari⁹. Oggi si stenta a crederlo, ma fino a quella data le banche non potevano, salvo espressa autorizzazione della Banca d'Italia, depositare i propri fondi presso altre banche. L'idea ispiratrice era che il risparmio formatosi in una certa zona dovesse fecondare le attività locali, anche se ovviamente Menichella sapeva benissimo che in ogni economia esistono luoghi dove gli investimenti si concentrano e che pertanto assorbono risparmio che si forma altrove. Perciò le autorizzazioni si davano, ma con parsimonia. Carli decise invece che il protezionismo bancario regionale dovesse finire. In seguito vennero compiuti altri passi, finalizzati alla creazione di un mercato monetario: l'istituzione, nel 1962, e poi la riforma, nel 1975, delle aste dei buoni del Tesoro.

Un'altra innovazione di sistema, che ebbe conseguenze importanti sul modo di fare banca in Italia, fu, nel 1963, la creazione della Centrale dei rischi. Il motivo principale che ne aveva bloccato la nascita fino a quel momento era il timore che potesse essere violato il segreto bancario. Per risolvere il problema entrò in campo il Centro elettronico della Banca, sul quale Carli aveva investito molte risorse. Utilizzando le nuove tecnologie, questo strumento diede alle banche la possibilità di conoscere la situazione debitoria complessiva dei propri clienti e di migliorare quindi la propria efficienza allocativa.

Il tema della concorrenza – internazionale e interna al sistema produttivo italiano – fu una delle costanti del pensiero di Carli. Da Presidente della Confindustria promosse un documento, lo Statuto dell'impresa, che mirava a disegnare un quadro all'interno del quale l'attività dell'imprenditore potesse svolgersi in modo ottimale: esso prevedeva la tutela della concorrenza e un preciso monitoraggio degli aiuti di Stato. Gli imprenditori non gradirono e la proposta fu lasciata cadere.

Carli concepiva la concorrenza non solo come stimolo all'efficienza delle imprese, ma soprattutto come strumento per rendere flessibile la società, attivo il ricambio delle classi

⁹ Deliberazione del CICR del 16 novembre.

dirigenti. Quando divenne ministro del Tesoro, fu per lui motivo di orgoglio il varo della legge antitrust nel 1990. Coerente con questo fine è anche il ragionamento, divenuto famoso, sui “lacci e laccioli”. Se ne parlò ampiamente durante la sua presidenza di Confindustria, ma è interessante notare – a dimostrazione della continuità e sistematicità del suo pensiero – che egli lo utilizzò per la prima volta da Governatore, nelle Considerazioni finali del maggio 1973. Discutendo di fiscalizzazione degli oneri sociali a carico delle imprese, disse:

Il provvedimento descritto sarebbe stato efficace [...] se la sua attuazione fosse stata immediata [...]; ma essendo volto alla generalità delle imprese e non a questa o a quella fra esse, non si sono mossi gli oligopoli di potere per sollecitarne l’approvazione. Ancora una volta è apparso che la politica economica seguita nel nostro paese preferisce mantenere una condizione generalizzata di sofferenza per il sistema produttivo, promovendo di tempo in tempo interventi misericordiosi, atti a conquistare gratitudine alle arciconfraternite che li compiono. Ogni sorta di scrupolo trattiene, quando sono invocati provvedimenti destinati alla generalità; ma gli scrupoli cadono, quando in loro vece si propongono aumenti di fondi di dotazione di enti. Resta intatta la predilezione antica per «le leggi tiranniche» che «sono molti laccioli che ad uno o a pochi sono utili».

Un ragionamento la cui gravidanza non è svanita col passare del tempo. Credo sia il caso di andare alla fonte di questa espressione. Si tratta di Tommaso Campanella. Nei suoi *Aforismi politici*, al numero 36, leggiamo: “Le leggi ottime sono le poche e brevi che s’accordano al costume del popolo e al bene comune. Le leggi tiranniche sono molti laccioli che ad uno o a pochi sono utili, e non s’accordano col costume pubblico, purché crescano gli pochi autori di esse.”

Se vogliamo cogliere la reale portata del pensiero di Carli, dobbiamo concludere che i “lacci e laccioli” non erano solo quelli imposti dallo Stato all’impresa, ma anche quelli imposti all’impresa da schemi di pensiero obsoleti degli imprenditori, e quelli, sociali e sistemici, che impedivano ai giovani più capaci di conquistare il posto che avrebbero meritato

nella società. Già nel 1942, in uno scritto che indicava le vie da percorrere nel dopoguerra, il giovane Carli scriveva: ¹⁰

[...] si dovranno rivedere gli impacci creati dalle leggi, togliendo gli ostacoli all'affermazione delle forze nascenti dalle libere iniziative [...]. Non si tratta solo di consentire alle imprese esistenti di sopravvivere [...] ma di consentire alla nuova classe imprenditrice, agli uomini di intelletto e di volontà che non hanno avuto la culla nella casa di un imprenditore affermato, di ottenere i capitali per mezzo dei quali porre in atto i propri propositi di innovazione.

E poco dopo avrebbe affinato la sua analisi delle forze conservatrici, che sequestrano la forza dello Stato a proprio esclusivo vantaggio e bloccano il rinnovamento: ¹¹

Lo Stato moderno non è la giunta esecutiva degli interessi della borghesia; è, a volta a volta, la giunta esecutiva degli interessi dei gruppi più forti che riescono ad impadronirsene.

A questo proposito, un lato contraddittorio della sua azione fu forse un governo del sistema bancario nel quale accordi di cartello e politiche “repressive” non favorirono la crescita di una imprenditorialità aperta al mercato e alla competizione.

* * *

Ciascuno dei governatori che la Banca d'Italia ha avuto dalla sua fondazione nel 1893 ha affrontato le sfide del suo tempo e ha lasciato un'impronta nell'Istituto. Carli ha operato per il rinnovamento, in profondità e con ricchezza di idee.

¹⁰ G. Carli, *Aspetti della pianificazione dell'economia tedesca. La riprivatizzazione delle imprese*. In “Rivista italiana di scienze economiche”, gennaio 1942, 1, pp. 67-68.

¹¹ G. Carli, *La riforma industriale in Italia*, Partito liberale italiano, Istituto grafico tiberino, 3 dicembre 1945.

La Banca che egli ereditò dal suo predecessore Donato Menichella era solida, austera e proba, ma non ricca di capitale umano, antiquata negli strumenti di lavoro, diffidente verso le forze di mercato, dotata di modelli organizzativi ormai superati. Carlo Azeglio Ciampi definisce quella Banca “chiusa, riservata, parsimoniosa”. L’Istituto che Carli consegnò a Paolo Baffi, suo Direttore generale, quindici anni dopo era nettamente all’avanguardia (non solo nell’orizzonte italiano) in due di queste aree, la formazione/reclutamento del personale e i metodi di lavoro, aveva compiuto progressi importanti verso il disegno e l’attuazione di politiche a favore del mercato, aveva iniziato una proficua riflessione per l’aggiornamento dei modelli organizzativi.

C’era poi stata un’ulteriore rivoluzione, alla quale asseguò implicazioni positive e della quale non taccio qualche riflesso negativo: la Banca e il suo Governatore non operavano più nell’ombra, invisibili tutori della stabilità e del rigore, ma spiegavano apertamente il proprio operare, entravano nel dibattito pubblico su una grande varietà di temi, erano costantemente sulle prime pagine dei giornali. Pierluigi Ciocca afferma che “si arrivò a dubitare dell’autonomia dei politici dalla Banca d’Italia, piuttosto che del contrario”¹².

Grazie anche a cambiamenti interni radicali, la Banca d’Italia fu in grado di trasformare l’apparato monetario e finanziario del Paese per adeguarlo alle nuove esigenze della politica economica, e l’Italia poté dare un contributo di rilievo alla riforma del sistema monetario internazionale, alla cui progettazione originale, non essendo parte delle Nazioni Unite, era stata del tutto estranea. Il prestigio della Banca, all’interno e all’estero, ne uscì grandemente rafforzato.

Dopo Carli, la modernizzazione della Banca è continuata. Nel 1975 l’amministrazione comprendeva ancora ampie zone di attività esecutiva; continuava a operare in posizione di quasi monopolio nel campo della ricerca finalizzata alla *policy*; viveva un grado di apertura internazionale ancora lontano da quello che oggi conosciamo, in Europa e nel mondo. La compagine del personale ha vissuto nuove importanti trasformazioni. Il complesso degli addetti alla Banca e all’Ufficio Italiano dei Cambi è cresciuto e ha toccato un massimo nei primi anni novanta, con oltre 10.000 addetti. Oggi, dopo l’assorbimento dell’Ufficio da parte della Banca avvenuto nel 2008, essa conta poco più di 7.000 dipendenti, il 33 per cento in meno rispetto a venti anni fa. Questa riduzione si accompagna a un aumento delle funzioni della Banca e dei compiti condivisi nel contesto dell’Eurosistema; il conseguente risparmio di

¹² P. Ciocca, *L’istituzione e l’uomo: Guido Carli a via Nazionale*, p. XIV. In P. Ciocca (a cura di), *Guido Carli Governatore della Banca d’Italia. 1960-1975*. Bollati Boringhieri 2008.

risorse pubbliche si deve anche a un impiego sistematico delle nuove tecnologie, che hanno cambiato radicalmente interi comparti di attività. La distribuzione sul territorio si è modificata fortemente a favore del centro: meno del 40 per cento dei dipendenti lavora oggi nella rete territoriale; le donne hanno superato il 35 per cento del personale; sono un terzo dei quadri direttivi. Sviluppare il patrimonio di cultura e di competenze professionali rimane un obiettivo centrale della nostra azione; ci dichiariamo in questo allievi e seguaci di Guido Carli.

In lui, la tendenza all'innovazione non era soltanto curiosità per ciò che di nuovo proponevano l'arte e la ricerca scientifica, l'industria e l'evoluzione delle classi sociali. Era anche e soprattutto un orientamento sistematico a scoprire i semi più promettenti di trasformazione e a coltivarli con metodo, pianificando il cambiamento.

L'Italia dei suoi tempi era impegnata in un processo di *catching up* rispetto ai paesi maggiormente industrializzati. Nella seconda metà del secolo scorso questo processo aveva conseguito rilevanti progressi: il reddito pro capite dell'Italia, in rapporto a quello degli Stati Uniti, era pari a poco più del 25 per cento nel 1946, aumentò fino a superare il 70 per cento all'inizio degli anni novanta; da allora si è ridotto a meno del 60 per cento. Siamo scivolati indietro, abbiamo accumulato ritardi nel cogliere le opportunità offerte dai grandi cambiamenti: la globalizzazione degli scambi e la rivoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

I problemi odierni dell'Italia sono molto simili a quelli che si potevano osservare al termine del governatorato Carli: “lacci e laccioli”, intesi come rigidità legislative, burocratiche, corporative, imprenditoriali, sindacali, sono sempre la remora principale allo sviluppo del nostro paese. È di evidente attualità l'analisi di Carli nelle Considerazioni finali del 1971, sulle quali si svolse il mio esame con Federico Caffè:

La nostra economia ha subito una ferita: né l'impulso della spesa pubblica, pur se orientata nelle direzioni più congrue, né l'espansione creditizia, pur se attuata con coraggio, varranno, da soli, a restituirle vigore. Occorrerà che durante un certo intervallo temporale si realizzino incrementi della produttività in modi compatibili con i più progrediti assetti che si mira a stabilire nella vita aziendale e nelle

condizioni di lavoro [...]. Se ciò non accadrà saremo costretti ad accettare saggi di sviluppo inadeguati.

Oggi non manca, come non è mancata in passato, la consapevolezza delle cose da fare. Ma i movimenti della politica, del corpo sociale sono apparsi impediti e l'azione è risultata largamente insufficiente rispetto al bisogno. Le conseguenze dell'immobilismo sono però diverse da quelle che si manifestavano negli anni settanta: mentre allora era l'inflazione, oggi è il ristagno. I segni di risveglio che vediamo sono incoraggianti, ma vanno confermati nei mesi e negli anni futuri: la costanza nell'azione riformatrice è essenziale. Solo affrontando risolutamente i nodi strutturali che hanno frenato l'economia italiana già prima delle recenti crisi, e ne hanno aggravato le conseguenze, sarà possibile riprendere un sentiero di crescita robusta e duratura.