

COMUNE DI BRONI  
Gruppo Culturale Bronese “Pro Paolo Baffi”

*Giornata Nazionale dedicata all’operato dei Governatori della Banca d’Italia  
da Bonaldo Stringher ad Antonio Fazio*

## **Ricordo del Governatore Paolo Baffi**

Intervento del Direttore Generale della Banca d’Italia  
Vincenzo Desario

Broni, 27 novembre 1999

Autorità, Signore, Signori,

Esprimo un sincero ringraziamento e un vivo apprezzamento, anche a nome del Governatore Fazio, trattenuto a Roma da improrogabili impegni, al Comune di Broni, al Gruppo Culturale Bronese “Pro Paolo Baffi”, che ha organizzato questa giornata, e a tutti coloro che hanno voluto onorarla con la loro partecipazione.

La manifestazione, soffermandosi ogni anno sulla figura di un Governatore della Banca d’Italia, favorisce la conoscenza della nostra Banca centrale; può considerarsi segno di attenzione per il contributo che l’Istituto, attraverso i suoi Governatori, ha dato allo sviluppo economico e civile del nostro Paese.

Quest’anno, una parte significativa della manifestazione è dedicata al ricordo di Paolo Baffi, illustre cittadino di Broni, di cui ricorre il decimo anniversario della scomparsa.

Non mi soffermerò, in questo breve intervento, su Paolo Baffi economista, né sul ruolo, importante, da Lui svolto nella vita economica e sociale del nostro Paese; ruolo particolarmente fervido e ricco di apporti rilevanti, nei lunghi anni che vanno dall’immediato dopoguerra a quelli del Suo governatorato, a quelli ancora successivi, fino alla Sua scomparsa.

Da “impiegato” della Banca - così amo definirmi - vorrei piuttosto guardare a Paolo Baffi come dall’interno del nostro Istituto è stato conosciuto, apprezzato, profondamente stimato.

Anche da tale prospettiva - che non richiede lo strumentario dell’analisi economica o una elaborata conoscenza dell’evoluzione politica e istituzionale dell’Italia - non è facile delinearne il complesso profilo. Si ha timore di essere inadeguati, con le parole, a esprimere ciò che Egli ha significato per la Banca, per il Suo personale, soprattutto per quanti hanno avuto il privilegio di conoscerLo e di collaborare con Lui.

Gran parte del mio lavoro in Banca, prima di assumere le attuali responsabilità, ha riguardato la vigilanza bancaria e, all'interno di questa, l'attività ispettiva. In compiti così delicati, i miei rapporti con Baffi ebbero, necessariamente, un contenuto molto tecnico, che rifletteva i complessi aspetti normativi e operativi, da affrontare e risolvere. Ma, al di là dei profili tecnici, dalle nostre conversazioni traevo la forte convinzione di una persona che poneva l'autonomia di giudizio, il rigore dell'indagine, la limpida onestà a fondamento del Suo operato, elevando tali principi a guida delle funzioni svolte dall'Istituto nell'interesse del Paese.

Il metodo, le procedure di lavoro di Baffi hanno certamente dato un contributo sostanziale all'affermazione di uno stile, fatto di severità di analisi, alta professionalità, etica nei comportamenti, che ha permeato e tuttora connota l'operato della Banca. Poche persone hanno lasciato nell'Istituto una traccia così consistente della loro presenza e del loro impegno, come Paolo Baffi. La compagine intera del personale ha potuto beneficiare del Suo esempio, della Sua straordinaria forza persuasiva, della logica del Suo argomentare, che per contro imponevano un costo in termini di disciplina, di rigore intellettuale e di comportamento.

A questi Suoi caratteri e ai principi cui s'ispirava, si affiancava - spesso celato dietro l'austerità del portamento - un senso di profonda umanità, che non poteva sfuggire a coloro che Lo conobbero.

Baffi entrò in Banca nel 1936, vivamente segnalato al Governatore Azzolini dall'illustre statistico Giorgio Mortara, che Lo aveva assistente alla "Bocconi" di Milano. "Il mio assistente dr. Paolo Baffi - scriveva Mortara ad Azzolini il 17 marzo - è stato improvvisamente invitato a entrare in servizio presso l'Ufficio Studi del nuovo Ispettorato. L'ho prosciolto da ogni impegno verso di me e ho ottenuto che anche l'Università Bocconi acconsentisse al suo allontanamento, sia per fare cosa gradita a te ... , sia nell'interesse del

Baffi che così spero avviato alla brillante carriera che merita ... Ho avuto tanti assistenti, ma a nessuno mi sono affezionato come a lui, che ho caro come un figlio”. “Ti chiedo venia per aver “rapito” il dr. P. Baffi”, rispose scherzosamente Azzolini<sup>1</sup>. Possiamo aggiungere che mai “rapimento” fu così benefico: per l’Istituto che se ne avvalse, per molti dei giovani che entrarono a far parte dei quadri della Banca.

Si era nei giorni di introduzione della nuova disciplina bancaria, il marzo del 1936. La legge bancaria, consolidando le “convenzioni bancarie” di qualche anno prima, riformava profondamente l’assetto del sistema creditizio, con importanti innovazioni istituzionali nella struttura degli organi di vertice, con la specializzazione temporale degli intermediari, con l’attribuzione di più marcati caratteri pubblicistici all’intero settore, con il rafforzamento della vigilanza bancaria, con la riforma dello stesso Istituto di emissione, definito ente di diritto pubblico.

Del potenziamento, funzionale e operativo, della Banca Baffi fu, allo stesso tempo, effetto e causa. Ne fu effetto, nel senso che il Suo ingresso, così come quello - più o meno contemporaneo - di altri validi giovani direttamente tratti dagli ambienti accademici, rispose all’esigenza dell’Istituto di disporre di personale qualificato, che la nuova configurazione istituzionale e i compiti demandati dalla recente legge imponevano. Ne fu causa, perché Egli, nonostante l’età assai giovane, rappresentò un forte stimolo all’arricchimento dell’attività analitica dell’Istituto e alla sua riorganizzazione in vista delle più moderne esigenze.

Così Lo vediamo presto al centro dei progetti di riforma del Servizio Studi, insieme a funzionari di rango più elevato nell’Istituto, come Paolo Vecchia, un Ispettore che sarebbe presto diventato Capo Servizio, o Mario Pennachio, Delegato della Banca a Parigi. La presa di

---

<sup>1</sup> Mortara ad Azzolini, 17.3.36, e Azzolini a Mortara, 18.3.36, in Archivio Storico Banca d’Italia (A.S.B.I.) - Azzolini, cartella 29

posizione del giovane Baffi in quella sede fu importante; Egli colse subito - “subito” sia per Lui, che era appena entrato in Banca, sia per la Banca, che si era appena vista gravata da nuove e importanti responsabilità - lo stretto nesso che doveva stabilirsi tra la vigilanza sul sistema bancario e la complessiva analisi del sistema economico: prospettò un raccordo tra il lavoro della Vigilanza e quello del Servizio Studi, riservando il primo agli aspetti microeconomici e il secondo a quelli macroeconomici dell’attività creditizia<sup>2</sup>.

Questo nesso Egli ebbe sempre presente, sia utilizzandolo successivamente a supporto di uno strumento analitico da Lui elaborato, il “bilancio monetario nazionale”, volto a meglio conoscere i flussi dei fondi tra le categorie di operatori economici, sia servendosene sul piano operativo, per meglio comprendere l’interagire dei fattori reali e finanziari nella crisi dell’impresa bancaria.

Tornando agli anni prebellici, è noto quanto il Governatore Azzolini apprezzasse il giovane collaboratore. Oltre che per l’apporto scientifico e per le capacità organizzative, Baffi si faceva notare per una sorta di ironia disincantata e per il gusto, mi sia consentito ricordarlo, di “battute fulminanti” che non l’avrebbero mai abbandonato. E’ un tratto di carattere familiare a quanti ebbero modo di frequentarlo, anche se contrasta con l’accigliato e severo stereotipo della Sua figura.

Alla fine degli anni trenta Baffi era stato delegato da Azzolini a seguire, per la Banca, gli interventi parlamentari sui temi economici. Così osservava in merito a un discorso del Ministro degli Scambi Riccardi, implicitamente criticando la tendenza a guardare i mali degli altri e a tacere dei propri:

---

<sup>2</sup> Si vedano l’appunto di Baffi, s.d. (ma del 1936), l’appunto di Vecchia, 2.6.38, la lettera di Pennachio ad Azzolini, 8.7.38, in A.S.B.I. - Azzolini, cartella 59. L’appunto di Baffi e la lettera di Pennachio sono riportati in Caracciolo A. (a cura di): La Banca d’Italia tra l’autarchia e la guerra 1936-1945, Laterza, Roma-Bari, 1992, pagg. 279-288.

“Notevole è stata l’intonazione, da esercitazione universitaria, di molte parti del discorso e la relativa sproporzione tra l’ampia considerazione di fatti riguardanti altri paesi e la più ristretta analisi dei fatti nostri”. Commentando poi un discorso al Senato del Ministro delle Finanze Thaon di Revel, Baffi annotava: “L’aula era distratta; per tutta la durata dell’esposizione, il Duce ha conversato coi ministri Ciano e Muti .... Alla fine del discorso del Ministro, gli applausi dell’Assemblea sono andati al Duce, ricordato nella chiusa, anziché all’oratore”<sup>3</sup>.

Gli anni dell’anteguerra, così come quelli immediatamente successivi, furono in seguito oggetto di particolare riflessione da parte di Baffi. Non era solo uno sguardo nostalgico all’indietro; era piuttosto la consapevolezza di avere vissuto con pienezza, in prima persona e con compiti di responsabilità nonostante la giovane età, fasi cruciali sia per la vita dell’Istituzione Banca d’Italia, sia per le sorti politiche del Paese. Nella Banca si definivano, alla fine degli anni trenta, una struttura funzionale e una cornice operativa che sarebbero rimaste largamente invariate per decenni. Nel Paese, dopo il travaglio della caduta della dittatura, della guerra e della montante inflazione, si andavano affermando, con l’elaborazione della Carta costituzionale, il principio della tutela del risparmio e, attraverso la politica monetaria, un’azione energica volta alla stabilità monetaria. Ad entrambi Egli partecipò attivamente: svolse compiti di rilievo presso il Ministero della Costituente come membro della Commissione economica presieduta da Giovanni Demaria e presso la “Commissione Soleri” per una progettata riforma monetaria; collaborò strettamente con i Governatori Einaudi e Menichella nella definizione delle misure di stabilizzazione monetaria.

---

<sup>3</sup> Appunti di Paolo Baffi, il primo senza data e il secondo del febbraio 1940, in A.S.B.I. - Azzolini, cartella 5. Il secondo documento è riportato nel volume di Caracciolo, a pag. 221.

Baffi dirige il Servizio Studi, di fatto dal 1944 e anche formalmente dal 1945, fino al 1956 quando diventa Consigliere Economico e lascia la quotidiana gestione del Servizio al Professor Salvatore Guidotti. Quattro anni dopo, momento in cui Carli subentra come Governatore a Menichella, Paolo Baffi è nominato Direttore Generale.

Sono, gli anni sessanta, quelli che per molti elementi della Banca - me incluso - costituiscono un periodo di riaffermazione nell'Istituto dei principi della professionalità e del merito, che si affiancano a quelli - sempre rispettabili - dell'anzianità e dell'esperienza. Nella "nuova" Banca di Carli, Baffi, Ossola e Occhiuto affluiscono, in particolare nella carriera direttiva, giovani ben preparati, "agguerriti", consapevoli che il loro sviluppo professionale si fondava su criteri altamente selettivi.

Baffi cerca sistematicamente il contatto con i giovani; nel valore, anche morale, degli studi Egli vede il nutrimento che porta a maturazione le loro potenzialità, in vista di un proficuo inserimento nel mondo del lavoro. La nuova generazione di impiegati Gli offre occasioni di confronto, di verifica costante delle Sue analisi. Ma il contatto non è limitato alle nuove leve del personale; si estende anche all'Università. Da ciò i Suoi incarichi all'estero, presso la prestigiosa Cornell University degli Stati Uniti; in Italia, presso la "Sapienza" di Roma, la "Bocconi" di Milano, il CNR. Nel 1972 riceve l'ambito riconoscimento di socio corrispondente dell'Accademia dei Lincei.

Agli anni sessanta risalgono i miei primi ricordi del Dottor Baffi. Sotto il profilo temporale, la Sua nomina a Direttore Generale e il mio ingresso nell'Istituto quasi coincidono. Ricordo l'ironia - quell'ironia sottile a cui accennavo - con la quale mi definì "stakanovista", di fronte a una serie interminabile di problemi che, giovane funzionario, sollevai nel corso di un convegno di vigilanza. Ricordo il sostegno che mi prestò in alcune difficili ispezioni

bancarie. Ricordo la Sua lucida mente indicare i principi fondamentali dell'azione di vigilanza e i comportamenti, corretti e rigorosi, da seguire nello svolgimento della complessa funzione.

Anni di analisi teorica e di concreta esperienza Lo portavano a individuare negli obiettivi di stabilità ed efficienza del sistema creditizio il compito primario dell'azione di vigilanza: un compito che la Banca d'Italia doveva attuare con un controllo attento sull'esecuzione delle disposizioni normative e una valutazione assidua e approfondita delle condizioni patrimoniali, finanziarie, economiche e organizzative delle istituzioni creditizie. L'azione di vigilanza - notava Baffi - andava sottoposta a revisione critica continua, evitando che si isterilisse in mera procedura burocratica; resa consona alle mutevoli esigenze, anche congiunturali, ora sollecitando, ora sostenendo le istituzioni vigilate.

Egli fu Governatore dal 1975 al 1979. Appena nominato, dichiarò a un famoso giornalista: "Lei non perde nessun amico alla Banca d'Italia. Quel che perde, e capisco che per un giornalista è grave, è un informatore, perché io non le racconterò mai nulla di riservato". Chiara testimonianza di carattere, alla quale fece eco, pochi giorni dopo, Carli in un'intervista allo stesso giornalista: "Baffi ha una pelle meno dura della mia; è molto più suscettibile ... non tollererà interferenze e non sopporterà sgarbi ... è una fortuna che sia così"<sup>4</sup>.

La riservatezza di Baffi, d'altra parte, era pienamente coerente con la necessità di trasparenza dell'operato della Banca centrale; con parole che suonano ancora attualissime, affermò: "Le azioni delle Banche centrali sono uscite dal silenzio, forse per non più ritornarvi; se quel silenzio è stato in passato percepito come garanzia d'indipendenza, oggi l'indipendenza si realizza nel rendere conto esplicito della propria azione in modi e tempi che non ne compromettano l'efficacia"<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Le parole di Baffi (a Eugenio Scalfari) sono ricordate da Mario Pirani in "Dove va Carli?", in *Il Giorno*, 1.8.75; il giudizio di Carli è contenuto in una sua intervista a Scalfari: "Come lascio la lira", in *L'Espresso*, 10.8.75.

<sup>5</sup> Relazione annuale della Banca per il 1978, Considerazioni finali, pag. 376.

Il periodo del Suo governatorato - il “mio quinquennio di fuoco”, come lo definì - fu caratterizzato da gravissime difficoltà economiche; su scala mondiale, con la “stagflazione” che faceva seguito ai forti rialzi del prezzo del petrolio; sul piano interno, a causa del crescente deficit pubblico, dell’elevato tasso di inflazione, di una indicizzazione salariale troppo accentuata, delle esportazioni di capitali. Il pesante clima politico, segnato dalla violenza terroristica, faceva da sfondo al deterioramento economico.

La difficile situazione economica non poteva non riflettersi sul sistema creditizio, facendo emergere le insidie di una situazione in cui - come Egli ebbe a dire - “incerto [era] l’orientamento tra ragione del mercato e ragione amministrativa; tra esigenze di socialità ed esigenze produttive; tra esercizio della proprietà pubblica e funzione di controllo; tra momento del rischio e momento della garanzia; tra settore pubblico e settore privato; tra controllo politico, controllo economico, controllo amministrativo e controllo giudiziario”<sup>6</sup>. Si deterioravano così i rapporti tra le banche e le imprese, si indebolivano le banche, si riduceva il senso di responsabilità degli amministratori.

Da questa diagnosi e dalle Sue riflessioni via via maturate derivavano gli indirizzi di vigilanza che il Governatore Baffi additava.

La sede principale in cui essi erano esposti divenne la Relazione annuale dell’Istituto, la quale - con Baffi - iniziò ad avere uno specifico capitolo dedicato alla “Vigilanza sulle istituzioni creditizie”. Tra gli indirizzi indicati voglio ricordarne alcuni, particolarmente importanti: conciliare stabilità ed efficienza aziendale, ancorché ciò fosse reso più arduo dal ricorso a provvedimenti amministrativi sui flussi di credito, imposti da esigenze di politica monetaria; riaffermare la concezione del sistema creditizio come un insieme di imprese, indipendentemente dalla natura giuridica e dall’assetto proprietario delle banche;

---

<sup>6</sup> Ibidem, pag. 390.

rispettare, in particolare, la parità di disciplina degli amministratori delle banche, pubbliche o private che fossero; chiudere la forbice fra l'assunzione crescente di rischi per scopi agevolativi o di sviluppo di certe aree e la decrescente autonomia decisionale degli amministratori stessi; distinguere tra i poteri di supervisione bancaria, volti ai fini pubblici propri dell'Istituto di emissione, e l'esercizio di un potere inquisitorio di fattispecie delittuose, che non può non far capo al giudice penale<sup>7</sup>: indirizzi, la cui correttezza i tempi successivi avrebbero ampiamente provato; che si sarebbero affermati nel corso degli anni; che oggi sono dai più condivisi o riscoperti.

Carli fu profetico nel prevedere la indisponibilità a compromessi del nuovo Governatore; fu anche nel giusto quando, parlando di "fortuna", implicitamente vide in Baffi un severo, rigoroso custode dell'autonomia del banchiere centrale e quindi un rafforzamento dell'Istituzione; lo fu assai meno con riferimento alle vicende che così profondamente colpirono la persona di Paolo Baffi, la Sua famiglia, la Banca, la società civile.

L'ultima fase del governorato di Baffi è nella memoria di tutti noi per l'ingiusta accusa che, con Sarcinelli, subì; per la Sua angustiata ma composta reazione; soprattutto per la grande testimonianza di stima, di solidarietà e di vero affetto che il personale tutto Gli tributò, in ciò unendosi ai più qualificati ambienti del mondo esterno.

Oltre ai risultati ottenuti nella dura lotta all'inflazione, dell'azione di Baffi Governatore va segnalato il contributo decisivo che Egli dette nel diffondere il convincimento della necessità del risanamento economico, della restaurazione della stabilità monetaria come condizione del risanamento stesso e, in ultima analisi, del nostro "aggancio" all'Europa. Attento ai problemi della disoccupazione, fu sempre alla ricerca del superamento

---

<sup>7</sup> Cfr. specialmente le Relazioni annuali della Banca per gli anni 1977 e '78.

dell'“angusto sentiero” (il “Narrow Path” di un Suo articolo su una rivista straniera<sup>8</sup>) fra la necessità della restrizione monetaria e quella di non comprimere oltremodo lo sviluppo.

Noi tutti continuammo a incontrare, a frequentare il Governatore onorario, nel Suo studio affacciato su Via Nazionale, uno dei “loci” tradizionali del Direttorio dell'Istituto, dove ora siede il Governatore Fazio. Baffi continuava a coltivare il Suo affettuoso legame con la Banca, con il personale, anche se nel totale rispetto di quella indipendenza della quale Egli stesso s'era fatto massima espressione. Era interessato alla vita della Banca, e molto propenso a guardare indietro, a scavare nei ricordi, a raccontare testimonianze fondamentali per la comprensione di numerosi “passaggi” della vita economica del nostro Paese.

Il Suo interesse per i problemi della conservazione dell'ambiente, per un uso corretto delle risorse, che molto perseguì nei Suoi ultimi anni, non era in fondo che la conferma di un amore ben radicato per ambienti incorrotti, per un vivere semplice, per gli “uomini e cose” della Broni della sua infanzia, per il “tempo di una società più povera di beni materiali ... ma più ricca nella fioritura di culture locali, nel rapporto con una natura incontaminata, nel sentimento di appartenenza ad una comunità religiosa e civile”<sup>9</sup>: culture, natura, sentimento, che costituivano forse, per Lui economista, i beni più preziosi di cui una società possa disporre.

E' significativo che a nome di Baffi sia stata dedicata, lo scorso anno, l'appena istituita Oasi naturale di Macchiagrande presso Fregene, a testimonianza e riconoscimento del Suo impegno per la difesa dell'ambiente, e in particolare di quel lembo di territorio a Lui caro.

In breve, si raccolsero in Paolo Baffi, in una non comune combinazione, l'intellettuale raffinato, il servitore disinteressato della cosa pubblica, l'uomo di cultura

---

<sup>8</sup> “Italy's Narrow Path”, in *The Banker*, vol. 125, n. 598, dic. 1975, pagg. 1469-73.

<sup>9</sup> P. Baffi: “Povertà e ricchezza del tempo antico”, in Paolo Baffi, *Testimonianze e ricordi*, Scheiwiller, Milano, 1990, pag. 18.

onesto, leale. La nostra presenza qui, oggi, è una significativa testimonianza che la Sua memoria permane viva e che il Suo esempio è guida sicura per tutti noi.

Con un orgoglioso senso di appartenenza alla medesima Istituzione, ricorderemo sempre con gratitudine il Governatore Baffi, fonte inesauribile di fecondo insegnamento per tutti coloro che, seguendone le orme, vorranno con lo studio, la ricerca, il lavoro, la coerenza dell'agire contribuire alla crescita civile ed economica del Paese.