

Festival dell'Economia

Ricordo di Tommaso Padoa-Schioppa

Fabrizio Saccomanni
Direttore Generale della Banca d'Italia

Trento, 2 giugno 2011

Confesso che mi accingo a ricordare pubblicamente Tommaso Padoa-Schioppa con un certo grado di sofferenza. Per vari motivi. Ci eravamo conosciuti nei primi anni sessanta da studenti alla Bocconi e siamo subito diventati amici, stabilendo un rapporto che è durato senza interruzione fino alla sua morte. Sofferenza, quindi, per dover prendere atto, ancora una volta, della mancanza di un grande amico che è stato un punto di riferimento essenziale per la mia crescita professionale e civile. Ma sofferenza anche per essere stato testimone diretto di quella indimenticabile serata che Tommaso aveva voluto organizzare per riunire intorno a sé gli “amici di una vita” e che il fato ha voluto si trasformasse in un tragico commiato. Sofferenza, infine, perché sono sempre più frequenti le occasioni, dopo la sua scomparsa, in cui sento fortemente la mancanza delle sue lucide analisi, delle sue intuizioni di *policy*, ma anche delle sue battute di spirito, fulminanti ed eleganti.

Detto tutto questo, sono grato agli organizzatori del Festival dell’Economia di aver pensato di aprire i vostri lavori con un ricordo di Tommaso, presentando le immagini della sua prima partecipazione al Festival del 2006. Il Festival di quest’anno ha per tema la libertà economica e per essa Tommaso si è impegnato per tutta la vita, contribuendo a costruire le istituzioni e le regole che la proteggessero e la promuovessero. E ancora più grato sono specialmente a Enzo Cipolletta per aver pensato a me per dare voce al ricordo, dopo le eloquenti immagini di quella straordinaria lezione di economia, di scienza politica e di civiltà che Tommaso impartì in quell’occasione.

Ricordare Tommaso è impresa in cui si sono cimentati i suoi familiari, i tantissimi amici e anche le eminenti personalità con le quali aveva avuto modo di lavorare e di interagire nel corso della sua vita. Ad una bellissima cerimonia commemorativa organizzata da Mario Monti alla Bocconi nel febbraio scorso, intervennero con commoventi reminiscenze Carlo Azeglio Ciampi, Jacques Delors, Romano Prodi, Jean-Claude Trichet e Paul Volcker. Qualche giorno fa si è tenuta a Bruxelles sotto gli auspici della Commissione Europea la prima *Tommaso Padoa-Schioppa Lecture* con l’intervento del Ministro delle Finanze tedesco Wolfgang Schäuble.

Scorrere quelle testimonianze, come ho fatto nei giorni scorsi per prepararmi all'evento di oggi, mette in luce due aspetti essenziali della vicenda umana e professionale di Tommaso. Primo, la vastità dei temi su cui egli si è impegnato nella sua multiforme attività di economista, banchiere centrale italiano e europeo, regolatore dei mercati finanziari, ministro dell'economia e delle finanze.

Secondo, la profondità dei legami di stima e di amicizia che Tommaso era stato capace di costruire e intessere con persone di ogni parte del mondo, in ogni istituzione, università, consesso, dove gli era capitato di trovarsi. Vengono in mente i versi di Ugo Foscolo nei Sepolcri : “sol chi non lascia eredità d'affetti poca gioia ha dell'urna...” e ci conforta sapere che l'eredità di affetti lasciata da Tommaso è immensa.

In questa mia testimonianza vorrei tentare di combinare l'analisi dell'opera di Tommaso collegandola alla sua personalità e al suo modo di rapportarsi con il lavoro e con i colleghi. È un approccio che ho già sperimentato in una precedente occasione, quando Jean-Claude Trichet mi chiese di fare un intervento alla cerimonia di addio di Tommaso dalla Banca Centrale Europea nell'aprile del 2005 a Francoforte. In quella sede mi proposi di “spiegare Tommaso” a chi lo aveva conosciuto solo da poco o superficialmente, “scomponendo” la sua filosofia professionale e umana per metterne in luce i tratti essenziali. E sostenni che Tommaso assommava le caratteristiche del riformatore, del motivatore e del comunicatore. Sia pure in modo meno scherzoso di quell'occasione conviviale, vorrei seguire lo stesso approccio anche qui.

Credo che Tommaso avesse innato lo spirito del riformatore. In ogni sfera in cui ha operato egli ha sempre individuato quali fossero le cose che non andavano e che dovevano essere cambiate. Si è quindi posto il problema di come realizzare il cambiamento, che quasi sempre viene osteggiato per motivi di principio, in ossequio a quella “tirannia dello status quo” contro cui Tommaso si è battuto per tutta la vita. Nel cercare di portare avanti la sua riforma, Tommaso seguiva un approccio molto realistico e razionale, senza prendere posizioni massimaliste o radicali. Pragmaticamente era disposto sempre a trovare soluzioni di compromesso, ma a due condizioni. Prima, che la riforma, per quanto piccola o marginale, fosse comunque una riforma vera che non lasciasse le cose come stavano. Seconda, che il cambiamento introdotto non chiudesse la porta ad altri passi avanti sulla strada della riforma e se possibile contenesse in sé gli incentivi per realizzare ulteriori progressi. In ogni caso, le

riforme dovevano essere incardinate su regole il cui rispetto doveva essere garantito da istituzioni fornite di poteri adeguati al compito. La ricerca di un efficiente equilibrio dei ruoli rispettivi delle regole e delle istituzioni è stato il *leit motiv* costante della sua attività di economista e di *policy maker*. Negli anni alla Banca d'Italia, Tommaso analizza e propone riforme in campi che vanno dagli strumenti della politica monetaria, alla disciplina del sistema dei pagamenti, alla indicizzazione dei salari con meccanismi automatici di “scala mobile”. Nel *modus operandi* della politica monetaria, l'introduzione delle aste dei buoni del tesoro a tasso variabile da lui fortemente caldeggiata segna una svolta fondamentale nella transizione da un approccio basato su strumenti amministrativi, quali la riserva obbligatoria e i massimali sul credito, a un approccio basato su strumenti di mercato. Da quella svolta prende le mosse un processo di revisione dei rapporti tra il Tesoro e la Banca d'Italia che porterà al famoso “divorzio” e alla fine dell'obbligo per la Banca di assorbire i buoni del Tesoro non sottoscritti alle aste di mercato.

Nella costruzione monetaria europea, Tommaso ha dato contributi essenziali. Come Direttore Generale per gli affari monetari alla Commissione Europea dal 1979 al 1983 si adoperò per il rafforzamento del Sistema Monetario Europeo. Come *rapporteur* del Comitato Delors contribuì a gettare le basi per la transizione a tappe verso l'Unione economica e monetaria sancita poi dal Trattato di Maastricht. In quegli sforzi, Tommaso era confortato dall'analisi che egli stesso aveva condotto in quegli anni e che lo aveva portato a concludere che fosse impossibile per la Comunità Europea perseguire ad un tempo la piena libertà degli scambi commerciali, la completa mobilità dei capitali, la stabilità dei tassi di cambio e la totale autonomia nazionale nella condotta delle politiche monetarie. In questo “quartetto inconciliabile”, come Tommaso lo definì, uno dei musicisti era inevitabilmente obbligato a farsi da parte e l'analisi economica forniva ampie motivazioni di razionalità ed efficienza per giustificare la rinuncia alle autonomie nazionali in favore di una politica monetaria unica per l'Unione.

Nel campo della supervisione bancaria e finanziaria, Tommaso ha lasciato tracce importanti del suo passaggio come Presidente del Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria dal 1993 al 1997 e come Presidente della CONSOB dal 1997 al 1998. Da europeista convinto, si batté in quelle sedi affinché l'Unione Europea si desse delle regole comuni – il *single rulebook* – e armonizzasse le sue prassi in tema di vigilanza sulle banche e sui mercati, attribuendo a istituzioni europee precise funzioni di coordinamento. Quel sogno, almeno sul piano dell'architettura istituzionale, si è ora realizzato con la creazione delle tre autorità

europee competenti per le banche, per i mercati finanziari e per il settore assicurativo e dei fondi occupazionali. Ma si batté anche, da globalista convinto, per trasformare il Comitato di Basilea da semplice “foro” per scambi di vedute tra responsabili della vigilanza in un vero e proprio organo con capacità di emanare regolamentazione applicabile, sia pure su base volontaria, a livello globale. Sotto la sua guida il Comitato elaborò nel 1997 i *Core Principles for Effective Banking Supervision* che furono la prima risposta della comunità internazionale alla crisi debitoria del Messico, poi propagatasi ai paesi emergenti dell’Asia e alla Russia. In quei principi si esplicitano gli obiettivi della Vigilanza a livello internazionale: fare in modo che ogni banca venga adeguatamente vigilata; assicurare che ogni banca abbia risorse patrimoniali sufficienti a fronteggiare i rischi che si assume; associare le “forze del mercato” nella disciplina dell’attività bancaria. Sono obiettivi che la comunità internazionale, che pure li aveva correttamente individuati, non è stata in grado di conseguire, malgrado gli sforzi profusi per l’attuazione degli accordi di Basilea 2 e, dopo la crisi del 2007-09, di Basilea 3. Sono temi ora all’agenda del G20 e del *Financial Stability Board*.

Alla BCE, Tommaso poté realizzare quello che per lui era stato il sogno di una vita: partecipare al processo di creazione dal nulla di una nuova istituzione europea. Non fu, come era da attendersi, un processo facile. Le regole che disciplinano la missione e le funzioni della BCE erano già state fissate nel Trattato di Maastricht e nelle procedure elaborate dall’Istituto Monetario Europeo, il precursore della BCE. Ma si trattava di tradurre quelle regole in prassi operative che assicurassero, giorno dopo giorno, l’unicità delle condizioni monetarie in un sistema economico pluri-nazionale con 300 milioni di cittadini. Vi assicuro che non era affatto scontato, *ex ante*, che la BCE sarebbe riuscita a mantenere un tasso di interesse uniforme nel mercato monetario in tutta l’area dell’euro. Ma si trattava anche di convincere i mercati finanziari globali che l’euro era una vera moneta – e non un paniere di monete – la cui stabilità era garantita da una vera banca centrale federale e non da un Comitato di rappresentanti nazionali. In questo non facile processo di *institution building*, Tommaso si impegnò a fondo, consapevole del fatto che la nuova banca centrale europea non avrebbe automaticamente ereditato la “reputazione” delle preesistenti banche centrali nazionali, ma avrebbe dovuto guadagnarsi una propria reputazione sul mercato con le sue scelte operative quotidiane. Come rappresentante della BCE nel Gruppo dei 7, Tommaso svolse un ruolo fondamentale nel promuovere lo status dell’euro nel sistema monetario internazionale e la “credibilità” della BCE.

Gli inizi, come era prevedibile, non furono facili. L'euro fece il suo debutto sui mercati dei cambi il 1° gennaio del 1999 e, come ricorderete, rimase per tre anni una valuta “scritturale”, astratta, senza quei segni fisici come le banconote e le monete metalliche, che ne consentono l'uso da parte dei comuni cittadini. I mercati dubitavano inoltre della effettiva capacità della BCE di assicurare la stabilità dell'euro, perché ritenevano che avrebbe seguito una politica monetaria di “mediazione” tra le posizioni dei “falchi” e delle “colombe” che sedevano nel Consiglio Direttivo. E si riteneva improbabile che la BCE sarebbe intervenuta sul mercato dei cambi per sostenere l'euro data la contrarietà degli Stati Uniti ad ogni azione che avrebbe potuto indebolire il dollaro. In questo clima di scetticismo diffuso, l'euro cominciò a deprezzarsi immediatamente nel 1999 e dalla quotazione iniziale contro il dollaro di 1,18 scese fino a 0,82 nell'autunno del 2000, malgrado il progressivo restringimento della politica monetaria europea che aveva portato il tasso ufficiale dal 2,5 al 4,75 per cento. Parlammo a lungo in quei mesi con Tommaso su cosa fare per spezzare quella tendenza di mercato che si autoalimentava basandosi su una sorta di teorema secondo cui l'euro avrebbe continuato a deprezzarsi perché la BCE aveva esaurito lo spazio di manovra dei tassi ufficiali e non sarebbe mai intervenuta sul mercato dei cambi senza il consenso degli Stati Uniti. Ci convincemmo che la cosa da fare era di dimostrare che la BCE avrebbe usato ogni possibile strumento per difendere l'euro da pressioni speculative. Tommaso negoziò nell'ambito del G7 una strategia di interventi coordinati a sostegno dell'euro sul mercato dei cambi che venne attuata a sorpresa in vari momenti tra settembre e novembre del 2000. L'intervento ebbe successo e aprì la strada ad una inversione di tendenza del cambio euro/dollaro che, sia pure con ampie oscillazioni, dura tuttora.

Qualche parola infine sull'esperienza di Tommaso come Ministro. Anche in questa veste trovò modo di esercitare la sua inclinazione di riformatore. Valgano due esempi. Sul piano interno, prese le mosse per sua iniziativa quel complesso esercizio di *spending review* che gli esperti di finanza pubblica ritengono sia il solo modo per governare efficacemente la spesa pubblica e riportarne la dinamica sotto controllo. Come ha ricordato il 31 maggio il Governatore Draghi, quell'iniziativa va riattivata nel contesto della manovra di finanza pubblica per il periodo 2012-14, se si vuole conseguire l'obiettivo annunciato dal Governo di portare il bilancio in pareggio nel 2014 e assicurare il rispetto dei parametri di riduzione del debito pubblico sanciti nelle sedi europee.

Sul piano internazionale, cito solo i risultati raggiunti da Tommaso come Presidente dell'*International Monetary and Financial Committee* (IMFC), l'organo ministeriale del

Fondo Monetario Internazionale (FMI) che egli coordinò dall'ottobre 2007 al maggio 2008. Sotto la sua presidenza l'IMFC raggiunse nell'aprile 2008 uno storico accordo per la riforma della *governance* del FMI e per il riequilibrio delle quote di partecipazione e dei poteri di voto a favore dei maggiori paesi emergenti. Per unanime ammissione dei paesi membri quell'accordo fu possibile grazie all'instancabile capacità di promuovere e realizzare soluzioni di compromesso manifestate dal Presidente nel corso del difficile negoziato.

Non voglio dilungarmi oltre nella lista delle riforme concepite e portate a termine da Tommaso. Credo di aver fornito sufficienti evidenze per dimostrare che tempra di riformatore egli avesse. Ma vorrei invece soffermarmi brevemente sulle altre due caratteristiche della personalità di Tommaso che avevo menzionato in apertura: quella del motivatore e quella del comunicatore. Credo che queste sue due qualità abbiano contribuito in modo essenziale a rafforzare le sue capacità di riformatore.

Nel motivare i suoi colleghi nella riflessione e nell'esecuzione dei progetti, Tommaso usava una grande varietà di incentivi e penalità. Spiegava con grande enfasi l'importanza del progetto e l'impatto che avrebbe avuto sulle scelte di *policy* delle nostre istituzioni; ci spingeva a mettere per iscritto le nostre idee e proposte con grande chiarezza, ma senza false modestie: se volete mandare un appunto al Governatore, scrivetelo come se foste voi il Governatore, ci diceva, mettetevi nei suoi panni. Chiedeva sempre ai suoi collaboratori di pensare in grande e tenere alta l'asticella dei loro obiettivi e aspirazioni. Forniva costantemente consigli per le nostre letture, per farci capire meglio il suo pensiero e per migliorare la nostra cultura: le memorie di Jean Monnet e di Altiero Spinelli, i romanzi di Balzac e di Thomas Mann, le satire di Achille Campanile, di cui sapeva a memoria le battute più spiritose. In questo modo galvanizzava la gente, ma poi poteva essere un tormento nel pretendere puntualità e precisione, nell'individuare punti deboli e incoerenze nel ragionamento, nel denunciare la sciatteria della scrittura, nel pretendere che si dovesse fare meglio di quello che gli si era mostrato. Lavorare con lui o per lui era una gran fatica, ma non ci avremmo rinunciato per nulla al mondo.

Analogamente Tommaso dedicava alla comunicazione delle proprie idee. La sua produzione è enorme. Ha scritto articoli scientifici, testi di discorsi, libri divulgativi, articoli per il Corriere della Sera. Applicava a sé stesso lo stesso rigore che pretendeva dagli altri. Lavorava sui testi con cura maniacale, limando le frasi, scegliendo attentamente le parole per trovare i significati più limpidi e comprensibili. Scriveva essenzialmente per farsi capire da

più gente possibile e per convincere il lettore della bontà delle sue argomentazioni e delle sue proposte. Dai suoi scritti traspariva sempre lo stato d'animo con cui li aveva concepiti: l'ottimismo, lo scetticismo, la delusione, talvolta la rabbia o l'irritazione. Raccomando in particolare la lettura di "Europa, una pazienza attiva. Malinconia e riscatto del Vecchio Continente" del 2006, dove mostra tutta la sua amarezza per il fallimento del progetto di Trattato costituzionale della UE dopo l'esito negativo dei referendum popolari in Francia e Olanda. Ma dove analizza anche con grande lucidità e durezza gli errori compiuti dai tanti attori della scena politica e dove individua le difficili condizioni del riscatto. Ricca di spietati e taglienti giudizi è anche "La veduta corta. Conversazione con Beda Romano sul Grande Crollo della finanza" del 2009. Sono testi assai ben scritti, con spunti linguistici di valore letterario, mai banali.

Concludo. Tommaso è stato fino alla fine dei suoi giorni sempre fedele al suo ruolo di riformatore, motivatore, comunicatore. Dopo la conclusione dell'esperienza di Governo, aveva avuto una breve pausa di riflessione e di ricarica delle batterie. Ma aveva subito ripreso ad agire su molti fronti contemporaneamente. Alla sua morte era impegnato a fondo su almeno tre grandi progetti.

In primo luogo, aveva costituito insieme a Michel Camdessus e ad Alexandre Lamfalussy un comitato di eminenti personalità per redigere un Rapporto sulla riforma del sistema monetario internazionale. Aveva scritto un *paper* per dimostrare la necessità di riprendere questo controverso e ricorrente tema e lo aveva intitolato "*The Ghost of Bancor*", mettendo insieme un'impressionante combinazione di scienza economica, cultura politica, sarcasmo letterario. Aveva poi animato le discussioni, non sempre ordinatissime, di questo comitato, con la tenacia del cane pastore, tenendo compatto il gregge e rincorrendo le pecore divergenti. Stava di fatto scrivendo lui stesso il Rapporto finale e contava di lavorarci durante le vacanze di Natale, cui non sarebbe arrivato. Il Rapporto è stato comunque ultimato, anche con l'assistenza di alcuni di noi della Banca d'Italia, ed è stato inoltrato al Presidente di turno del G20, Nicolas Sarkozy, che ha posto la riforma del sistema monetario all'agenda dei lavori del G20.

Secondo progetto: Tommaso si era fatto nominare nuovamente Presidente della Fondazione che sovrintende alla redazione di standard contabili internazionali, da cui si era dimesso quando era entrato nel Governo. Tommaso annetteva la massima importanza all'obiettivo di raggiungere un accordo tra Europa e Stati Uniti sugli standard contabili e

riteneva che la difformità di trattamento contabile di fenomeni economicamente analoghi sulle due sponde dell'Atlantico fosse una delle cause non secondarie della instabilità finanziaria internazionale. Ed era venuto ancora una volta in Banca d'Italia per discutere con noi l'impatto degli standard contabili sull'attività di vigilanza bancaria, nell'ambito di una serie di visite mirate ad ottenere il sostegno attivo delle principali banche centrali nella riforma degli standard contabili. Sono certo che col tempo sarebbe riuscito a trovare un compromesso accettabile per tutti.

Terzo progetto, quello di sempre, la costruzione europea. Tommaso aveva assunto la presidenza di *Notre Europe*, un istituto di ricerca fondato da Jacques Delors ed era naturalmente molto impegnato nell'analisi del come far uscire l'Europa dalla crisi finanziaria globale. Aveva anche accettato il compito di consigliare il Primo Ministro greco nell'elaborazione della strategia di aggiustamento dei suoi gravi squilibri interni e esterni. La sera in cui morì, mi disse che il giorno dopo sarebbe andato in Irlanda per un incarico analogo.

In un articolo scritto per il Corriere della Sera del 14 marzo 2010 e intitolato "Prova d'orchestra o governo europeo", Tommaso se la prendeva con la strategia del "mercato soltanto" di fatto seguita dalla UE dopo la realizzazione della moneta unica, per effetto della quale: "L'Unione regrediva a coordinatore di politiche nazionali, non era attore in proprio. Non strumenti europei di politica economica, ma concerto degli strumenti nazionali: un concerto senza spartito e senza direttore che emetteva cacofonie peggiori di quelle immortalate da Fellini in 'Prova d'orchestra'." E continuava: "Oggi la crisi minaccia di morte proprio il mercato e siamo al bivio tra coordinamento e vero governo economico dell'Unione. Questo avrà un senso e sarà efficace solo se doterà la UE di competenze e strumenti propri, come i Trattati prevedono". È la strada su cui la UE si sta ora faticosamente incamminando, tra slanci e ripensamenti che massimizzano le incertezze degli operatori e la volatilità dei mercati finanziari. È un percorso difficile in cui ci sarebbe stata assai utile la guida esperta di Tommaso Padoa-Schioppa.