

# Tancredi Bianchi e la cultura bancaria in Italia

## Tancredi Bianchi and the banking culture in Italy

Il fondamento etico di Tancredi Bianchi e la lungimiranza della sua visione e dei suoi insegnamenti sono ricordati in questo contributo, che ripercorre alcuni significativi passaggi della carriera accademica e professionale del Maestro.

**Francesco Cesarini**

Università Cattolica di Milano

The ethical foundation of Tancredi Bianchi, his vision and teachings are analyzed in this paper, which explores some significant steps in his academic and professional career.

### 1 Premessa

Desidero anzitutto esprimere, anche a nome di tutti i colleghi della nostra comunità accademica che qui in un certo senso rappresento, la mia più viva gratitudine a Marina Brogi e a Mario Comana, due tra i più attenti e affezionati allievi di Tancredi Bianchi, per aver svolto con tanta passione e con tanta pazienza, e in tempi tanto brevi, un'impresa tanto ardua e faticosa, ma di così grande importanza tecnica, culturale e morale.

L'articolata presentazione che essi hanno fatto dei tre volumi di saggi in suo onore mi consente di concentrarmi sul decisivo apporto che egli ha dato e continua a dare alla crescita delle conoscenze e alla diffusione degli studi bancari e finanziari non solo nell'ambito strettamente accademico, ma anche, circostanza da un certo punto di vista più importante, nello stesso mondo bancario e nella cultura del nostro Paese.

Non cercherò naturalmente di dar conto, nel breve tempo a mia disposizione, della sua amplissima produzione scientifica, iniziata oltre mezzo secolo fa, e della sua costante presenza nel dibattito che ha via via interessato l'attività banca-

ria e finanziaria. Ma non posso non menzionare che uno dei tratti caratterizzanti dei suoi interessi di studioso è costituito dalla continua attenzione ai problemi di gestione aziendale, un retaggio dell'insegnamento ricevuto dal suo maestro Gino Zappa che egli tante volte ricorda con stima e affetto.

### 2 Alcuni fondamentali interventi del Maestro

**Il convegno di Siena nel 1980.** Del magistero di Tancredi Bianchi conservo assai vivido il ricordo di un incontro a Siena nell'ottobre 1980 quando, di fronte a un folto gruppo di giovani studiosi, tenne la relazione introduttiva a un convegno su Nuovi modelli di gestione bancaria per gli anni '80, relazione che, in conformità al titolo («Caratteri e orientamenti degli studi di Tecnica bancaria in Italia»), prendeva le mosse dall'analisi dei filoni di ricerca percorsi dai maggiori studiosi della generazione precedente. Devo alla cortesia di Elisabetta Montanaro, anch'essa allieva ed estimatrice di Bianchi, la possibilità di rileggere questo scritto, che presenta idee

e suggerimenti non solo molto importanti nel contesto di allora, ma ancora oggi di un'attualità davvero sconcertante.

Anzitutto, in ordine ai contenuti della disciplina che forse per primo ha identificato con la denominazione di «Economia delle aziende di credito», egli affermava: «Vi sono tre vie di studio: la banca come somma di negozi; la banca nel sistema delle coordinazioni di gestione; la banca nell'ambiente esterno, o meglio l'ambiente monetario e la banca. Tre vie di studio che probabilmente devono solo utilmente fondersi, applicando soprattutto l'accento a una di esse»: la seconda, come avrebbe precisato poco dopo.

Dopo aver esortato i presenti a «non subire le suggestioni monetaristiche» e a «non accettare acriticamente le scelte monetarie centrali», con una prosa semplice ed efficace egli ci suggeriva la posizione da assumere: «Lo studioso, come il banchiere, non deve guardare la banca dal di fuori, pensando che tutto dipenda dall'ambiente e dalle politiche monetaria e creditizia, non deve vedere la banca dal piano terreno, pensando che l'esecuzione delle coordinazioni di gestione sia la scelta amministrativa delle medesime. Deve porsi al piano superiore sapendo come devono eseguirsi le sue scelte e conoscendo i condizionamenti esterni. Nella consapevolezza che ciò che sta a valle e a monte può essere migliorato e che a quest'ultimo proposito la forza delle idee è invincibile».

E più avanti precisava: «Il teorico non punta a modificare il modello interpretativo della realtà ad ogni cambiamento delle circostanze d'ambiente ma mira a una costruzione, a una "catena di severe deduzioni", che gli permettano di capire quanto vi sia di contingente e quanto di durevole nelle modificazioni esterne al tipo di impresa indagata». Una considerazione, codesta, che dovrebbe far riflettere quanti tra noi studiosi abbiamo esplicitamente assecondato o tacitamente avallato la lunga fase di euforia irrazionale e di esasperata innovazione che ha caratterizzato l'evoluzione finanziaria degli ultimi dieci/quindici anni e che ha portato all'affermazione – davvero effimera, mi auguro – del modello originato distribuito come chiave di volta dell'azione e della redditività delle grandi banche.

Di quella vera e propria *lectio magistralis* di quasi trent'anni fa vorrei qui citare ancora alcuni passaggi che danno

il segno del fondamento etico dell'insegnamento di Tancredi Bianchi e a un tempo testimoniano la lungimiranza della sua visione: «Il banchiere non deve operare per ottenere per altri il consenso politico e deve adattare le proprie decisioni a rispetto delle norme, dei vincoli e dell'obiettivo di amministrare un'azienda nel migliore dei modi. Questo obiettivo deve essere prioritario per lo studioso di Tecnica bancaria...».

«I banchieri (...) non passano alla storia per i prestiti in conto corrente o per gli sconti di portafoglio, ma per ardite operazioni finanziarie...».

«Ebbene, in questo Paese vi sono banchieri oscuri, quelli che accompagnano nella loro vita le aziende minori e ne garantiscono il fiorire e l'irrobustimento. Non noti alle cronache, essi sono interpreti della loro funzione: le loro decisioni dipendono dall'aver scrutinato aziende con capacità di reddito e di aver tenuto fermo tale impostazione nel decidere, nell'ambito dei gradi di libertà concessi dai vincoli amministrativi, le coordinazioni finanziarie e lucrative di gestione».

In queste poche icastiche frasi troviamo sintetizzati gli elementi portanti della concezione che Bianchi ci ha trasmesso della figura e della funzione del banchiere: l'indipendenza e la volontà di resistere alle pressioni politiche (e non soltanto naturalmente nell'esercizio del credito); la scelta di seguire nel lungo periodo («accompagnare») le imprese affidate, appunto per promuoverne lo sviluppo; ma anche, al tempo stesso, l'impegno di porre al centro del processo di selezione del credito il criterio, discriminante, del previo accertamento della capacità di reddito, e quindi di rimborso.

Si noterà facilmente che Tancredi Bianchi propone esattamente le stesse riflessioni e le stesse indicazioni tanto agli studiosi quanto agli operatori di banca, dei quali coglie e valorizza la contiguità. Specie nel periodo in cui tenne la presidenza di Assbank, infatti, egli ha ricercato e creato attivamente periodiche occasioni di incontro e di dialogo tra di loro con il proposito di stimolare l'avanzamento e la diffusione della cultura bancaria, facendo tesoro delle sinergie derivanti dalle rispettive modalità di approccio: con reciproco vantaggio per la concretezza della ricerca e dell'insegnamento in

campo accademico, da un lato, e per la razionalità delle prassi gestionali e operative, dall'altro.

**Gli incontri di Sadiba.** Allo stesso modo interpreto la sua partecipazione agli incontri di Sadiba, un'originale iniziativa intesa a mettere a contatto e a confronto dirigenti bancari, studiosi e autorità monetarie in un comune sforzo di interpretazione degli andamenti congiunturali e delle connesse strategie delle banche, grandi e piccole. Se mi è consentita al riguardo una testimonianza personale, vorrei ricordare che in tutti quegli incontri la relazione di Tancredi Bianchi era sempre molto attesa da tutti perché chiara, incentrata su temi rilevanti e soprattutto improntata a una sorta di parresia – l'attitudine ad esporre apertamente e schiettamente temi e verità, talora anche scomode – che non era e non è moneta corrente né presso gli accademici né presso gli esponenti del mondo bancario.

**Banche e banchieri.** Un discorso a parte merita *Banche e banchieri*, la rivista che è stata tenuta a battesimo nel gennaio 1974 da una «Presentazione» del prof. Dino Del Bo e che ha ospitato subito un corposo saggio di Bianchi dedicato al «Riesame della politica creditizia del 1973». Questa rivista ha costituito e costituisce ad un tempo: un vero e proprio «ponte» con l'opinione pubblica colta; uno strumento per favorire omogeneità di informazioni, opinioni e tecniche operative tra le banche; una palestra di confronto tra teoria e pratica, grazie al mix di autori e di collaboratori in essa impegnati; e, *last but not least*, una opportunità per dare risonanza alle posizioni di volta in volta maturate su temi generali o specifici.

Non solo Bianchi ha diretto la rivista per tutti questi anni, ma ha anche assicurato ad essa, un numero dopo l'altro, un flusso di meditate opinioni, valutazioni, interpretazioni. Pertanto chi oggi leggesse in successione i suoi interventi – una lettura che sarebbe grandemente agevolata dalla loro ri-

pubblicazione, che mi permetto di suggerire, in forma di volume – non solo attingerebbe a una preziosa fonte informativa atta a ricostruire la storia bancaria dell'ultimo trentennio a partire dai dibattiti che hanno contribuito a forgiarla – si pensi in particolare a quello sulla natura imprenditoriale dell'attività bancaria – ma disporrebbe anche di riferimenti testuali che, proprio per la loro finalità ed immediatezza, potrebbero rivelarsi molto utili per condurre sul pensiero dell'illustre collega un'indagine che può utilmente affiancare ed integrare quella basata sui suoi lavori più specificamente scientifici.

**Scrittori italiani della moneta e della banca.** Vorrei da ultimo menzionare la radicata convinzione di Tancredi Bianchi – del tutto coerente con quella, già ricordata, sulla «forza delle idee» – secondo cui ogni progresso nella nostra disciplina non può fare a meno della conoscenza e dell'assimilazione delle teorie e delle posizioni di coloro che in precedenza si sono confrontati con i problemi monetari creditizi e finanziari.

Da questa convinzione – che per il vero non mi sembra abbia trovato convinta adesione da parte degli studiosi di oggi, giovani e meno giovani – nasce la collana «Scrittori italiani della moneta e della banca», deliberata dal Consiglio Direttivo di Assbank il 28 febbraio 1989, nella quale, grazie alla straordinaria competenza e passione di Massimo Fioino, Edibank e Bancaria Editrice hanno ripubblicato con Utet le opere più significative del passato sull'argomento in venti volumi, ciascuno corredato da un'ampia presentazione che ne contestualizza la tematica. Anche questa è una significativa conferma della volontà di riaffermare le solide radici scientifiche e il retroterra culturale della disciplina che Tancredi Bianchi ha professato da prestigiose cattedre universitarie e che ha anche avuto modo di applicare in numerosi importanti incarichi. ■