

**Francesco Cingano, banchiere**  
di Fulvio Coltorti <sup>1</sup>

*“A me piace camminare alto, sopra il margine del bosco,  
sopra i duemila metri, dove si incontra meno gente, attraverso percorsi conosciuti o  
cercandone nuovi, di norma accompagnato da pochi amici.  
Ma ritrovo veramente serenità e riposo  
lungo gli itinerari che sono ormai tracciati nella mia memoria:  
su queste montagne hanno inciso ricordi familiari,  
di rapporti umani, di tante vicende di vita”.*

Francesco Cingano, Luoghi delle nostre radici, Atlante, giugno 1988

*Le tappe della carriera*

Francesco Cingano è mancato nel suo ottantunesimo anno il 10 maggio 2003. Era nato il 28 settembre 1922 a Bondeno (Ferrara), città natale della

<sup>1</sup> Francesco Cingano fu il Presidente di Mediobanca che ho più amato e a cui sono stato più a lungo vicino. Il mio rapporto con Lui è stato essenzialmente professionale e conservo quindi un ricordo ben vivo del banchiere; minore e indiretta è invece la mia conoscenza dell'uomo socialmente impegnato, pure notevole, che pertanto qui tralascio. Lo stesso profilo dell'uomo di banca tiene conto per forza di cose delle testimonianze di amici e colleghi, degli elementi disponibili dalle carte pubbliche che Lui ci ha lasciato e dei molti ricordi di passaggi e battute che ho avuto la fortuna di intercettare negli incontri con Lui e con Enrico Cuccia. I ricordi sono parziali e offuscati, mentre le carte più importanti, nel caso dei banchieri di vaglia, non abbondano mai in versione liberamente utilizzabile. Il lettore vorrà ringraziarmi queste intrinseche limitazioni dello scritto, dando comunque per certo che ho fatto il possibile per stendere un ricordo fedele. Ringrazio la famiglia Cingano per la collaborazione nella raccolta delle fonti e Francesca Pino per avermi messo a disposizione i testi degli interventi pubblici presenti nell'archivio storico della Comit. Altri contributi e testimonianze sono venuti da Giovanni Ameli, Francesco Giavazzi, Giorgio La Malfa, Vincenzo Maranghi e Silvio Salteri, che pure ringrazio, precisando che essi non sono in alcun modo responsabili dello scritto il quale resta a mio esclusivo e personale carico.

madre che, come usava a quel tempo, era tornata a casa per il lieto evento. Ma le sue radici erano inconfondibilmente venete: padre padovano e famiglia originaria di Limena, una cittadina a due passi dal capoluogo. Nella sua Padova fece gli studi classici e conseguì la laurea in giurisprudenza nel 1946. Sempre nella sua città conobbe Bruna Carisi che sposò nel 1949, dalla quale ebbe Giovannella, Ettore e Andrea. L'incontro con la banca fu quasi fortuito e trasse origine da uno di quei sondaggi che le aziende fanno presso le Università alla ricerca dei bravi neolaureati. Era stato spinto a far domanda da Bruno Visentini (di cui era già amico) e volle provare per curiosità. Scriverà a tal proposito: "Ancora prima di laurearmi pensavo di fare l'avvocato, o l'assistente all'Università, o il magistrato [...]; mi fu offerto di entrare alla Banca Commerciale Italiana, accettai più per curiosità che per convinzione, e la mia vita professionale fu segnata. Cosa c'entra la cultura classica in tutto questo? C'entra, perché in quella banca qualcuno guardò il *curriculum* che brillava nelle materie classiche e tanto bastò" <sup>2</sup>. E che la Comit fosse un'azienda con una particolare inclinazione per la cultura venne subito in evidenza; il primo capo di Cingano aveva una predilezione per la letteratura, scriveva commedie e non era certo un isolato in quella che era la più importante banca del Paese.

La carriera si sviluppò inizialmente nella sede padovana dove fu assunto un mese prima di conseguire la laurea; nel 1947 fu trasferito a Milano, al servizio filiali italiane, dove passò sotto le cure dell'amministratore delegato Corrado Franzì. Fu questo a presentarlo a Raffaele Mattioli, il quale prese a volergli bene e ad apprezzarlo sia nel lavoro tecnico, sia nei saggi di varia cultura che scriveva su *Belfagor*, la rivista di Luigi Russo, su *Stato Moderno* di Mario Paggi e sul *Mondo* di Pannunzio. Nel palazzo di Piazza della Scala aveva un "piccolo ufficio defilato" da dove intravedeva Adolfo Tino "entrare con Enrico Cuccia nello studio di Raffaele Mattioli e di Corrado Franzì che seguivano in quegli anni i primi passi di Mediobanca" <sup>3</sup>. Fu poi inviato a Torino (1951, vice direttore di sede) e Udine (1954, direttore di sede). Nel 1959 fu mandato da Mattioli a dirigere la sede di Casablanca della Comit-france, dove rimase sino alla fine del 1962, quando rientrò in Italia con il rango di direttore della sede di Milano. Qui l'avanzamento fu rapido: condirettore centrale nel dicembre 1965, direttore centrale preposto al servizio filiali italiane nel dicembre 1966, poi, nel giugno 1967, amministratore delegato. Il periodo di servizio in Comit fu di 42 anni <sup>4</sup>, gli ultimi 21 come ammi-

<sup>2</sup> *Studi classici e professioni tecniche*, Belfagor, novembre 2002.

<sup>3</sup> Intervento su Adolfo Tino, Avellino, 17 novembre 1997.

<sup>4</sup> Nel 1976 fu nominato Cavaliere di Gran Croce al Merito della Repubblica Italiana e nel 1983 Cavaliere del Lavoro.

nistratore delegato prima e presidente poi. La permanenza di Cingano al comando della Comit fu seconda per durata solo a quella di Raffaele Mattioli.

Nell'aprile 1988 fu chiamato alla Presidenza di Mediobanca, dopo essere stato consigliere e membro del comitato esecutivo dal 1973. Successe ad Antonio Maccanico che, dopo aver favorito la privatizzazione dell'istituto, si era dimesso per divenire ministro nel governo De Mita. La nuova carica comportò per Cingano anche l'assunzione della vice presidenza delle Assicurazioni Generali, nel giugno 1990, e la Presidenza dell'Istituto Europeo di Oncologia, un'iniziativa voluta da Cuccia, nel dicembre 1989 quando successe in tale carica a Paolo Baffi. Anche in Mediobanca Cingano resse a lungo la presidenza: 15 anni, la più longeva dopo quella di Adolfo Tino<sup>5</sup>.

### *Anni complicati: in casa*

Alla domanda "è difficile presiedere la Comit?" Raffaele Mattioli rispose "è un lavoro da niente. La banca marcia da sola"<sup>6</sup>. Ma forse la realtà era un pò diversa perché quando Cingano assunse le massime responsabilità i tempi erano assai complicati; per la banca e per l'economia italiana in generale. Il periodo al comando della Comit fu caratterizzato al quinto anno da un evento traumatico, la sostituzione di Mattioli alla presidenza con un burocrate romano, Gaetano Stammati<sup>7</sup>, voluta dalla coppia democristiana Colombo/Andreotti. Erano gli anni della crescente inframmettenza della politica nelle aziende a partecipazione statale e la Comit era considerata una "preda" preziosa. Erano gli anni in cui cadeva il consolidato principio di Donato Menichella secondo il quale l'Iri era sì il padrone delle banche di interesse nazionale, ma lasciava il controllo della gestione nelle mani della banca centrale<sup>8</sup>. Nell'assemblea della Comit del 22 aprile 1972 l'Iri propose

<sup>5</sup> Adolfo Tino (Avellino 23 luglio 1900-Milano 3 dicembre 1977) fu presidente di Mediobanca per 19 anni dal 28 ottobre 1958 sino alla morte.

<sup>6</sup> Intervista ad Eugenio Scalfari, L'Espresso, 30 aprile 1972.

<sup>7</sup> Stammati, 64 anni, aveva lavorato per 44 anni nell'amministrazione pubblica ricoprendo tra l'altro la carica prima di direttore generale delle imposte dirette sugli affari e poi di direttore generale delle partecipazioni statali; era ragioniere generale dello Stato dal 1967.

<sup>8</sup> Menichella derivò questo principio dal "tormento" di Luigi Einaudi di evitare i due pericoli che correva il risparmio bancario, l'invadenza della politica nelle banche e la prepotenza dei gruppi privati: "Egli le banche le voleva libere e temeva che i 'romani pastori' una volta penetrati per una piccola fessura nelle gestioni bancarie, a poco a poco avrebbero allargato la loro invadenza [...]. Nella migliore delle ipotesi, Egli diceva, si sarebbe riusciti soltanto a sollevare gli amministratori dalle loro responsabilità avallandone l'operato col controllo in apparenza esercitato; controllo che peraltro nella pratica non sarebbe valso ad evitare che gli in-

l'avvicendamento di Mattioli. Come spesso accade in queste occasioni, come latore della proposta venne utilizzata una persona molto per bene (Pasquale Saraceno) e la nomina riguardò un burocrate di tutto rispetto, il ragioniere generale dello Stato. Chi forse avrebbe voluto opporsi aveva le mani legate: il presidente dell'Iri, Giuseppe Petrilli, che fu lo strumento; il Governatore della Banca d'Italia, Guido Carli, che nulla poteva eccepire contro lo Stammati; gli amici storici di Mattioli – tra cui Ugo La Malfa, che era uscito pochi mesi prima dal Governo, e Giovanni Malagodi – che non avevano più la forza per opporsi all'invadenza della politica. Mattioli si congedò dall'assemblea dichiarando che lasciava la banca in mani eccellenti (“L'esecutivo della banca... è una tale entità che, ammesso di poterla esprimere con un valore di bilancio, non si saprebbe quale valore dargli tanto è inestimabile... Ma state tranquilli che lo staff dirigenziale della banca ha anch'esso imparato la difficile arte del 'no'”) <sup>9</sup>. Mattioli uscì di scena e in quel pomeriggio di aprile restarono a difendere la professionalità della Comital i due amministratori delegati, Carlo Bombieri e Francesco Cingano. Bombieri era stato indicato da Mattioli per la sua successione alla presidenza, ma non era gradito all'Iri; voleva dimettersi in assemblea, ma venne convinto a restare. Dichiarò ufficialmente le dimissioni a fine anno, con effetto dalla data di approvazione del bilancio. Fu quindi Cingano a doversi assumere tutte le responsabilità e, prima fra tutte, quella di salvaguardare l'autonomia della banca rispetto alla politica, nel senso voluto da Menichella ed Einaudi. Si trattò di erigere una vera cortina di ferro attorno all'“intruso” romano. Questo fatto di una presidenza “politica” (perché di questo si trattava) era per la Comital una grave contaminazione e gli inizi non furono semplici. Occorreva, ad esempio, gestire la richiesta di un aereo aziendale e contenere l'attività di smistamento delle raccomandazioni tipica dei ministeri della capitale che il nuovo presidente portò con sé. La prima richiesta venne resa inoffensiva ricorrendo ad una di quelle che nel nostro gergo si chiamano “fantasie”; la convenienza all'acquisto dell'aereo aziendale fu sottoposta al giudizio di un tecnico “esterno”, Enrico Cuccia, il quale non faticò granché a dimostrarne l'assurdità. Il contenimento dei “raccomandati” fu un'incombenza un po' più faticosa poiché il nuovo presidente si era costituito un ufficio personale per la bisogna. Nel complesso, tuttavia, si confermò quanto dichiarato il giorno dell'addio da Mattioli in presenza di Bombieri e Cingano, e puntual-

capaci commetterebbero grossi guai e i ladri... rubassero”; D. Menichella, *Commemorazione di Luigi Einaudi*, assemblea annuale della Banca d'Italia, 30 maggio 1962.

<sup>9</sup> Così nel resoconto del *Sole 24 Ore*. Lo stesso concetto sarà ribadito nell'intervista data ad Eugenio Scalfari nel pomeriggio dello stesso giorno. Il verbale ufficiale dell'assemblea della Comital riporta lo stesso concetto pur se con parole leggermente diverse; v. anche S. Gerbi, *Raffaele Mattioli e il filosofo domato*, Einaudi, Torino 2002, p. 188.

mente riferito sull'*Espresso* da Eugenio Scalfari: "lo spirito di corpo è altissimo; la politica qui non è mai entrata. Questo patrimonio resterà intatto anche senza di me, non c'è dubbio"<sup>10</sup>. Cingano riuscì a mantenere compatto il *management* della banca e Stammati uscì nel 1974 in seguito alla nomina a ministro in uno dei tanti governi Andreotti. Chiusa questa parentesi e anche in seguito Cingano riuscì a controllare le successioni alla presidenza della banca favorendo promozioni interne (prima Innocenzo e poi Antonio Monti, omonimi nel cognome ma non parenti). Ai tempi della vicenda Mattioli, alcuni commentatori avevano pensato che Cingano fosse stato preferito perché ritenuto più "malleabile"; lo svolgersi dei fatti testimoniò chiaramente quanto di poco vero ci fosse in questa presunzione che scambiava erroneamente per debolezza quello che invero era il garbo del gentiluomo a cui non mancò mai la tenacia di raggiungere risultati che altri difficilmente avrebbero ottenuto.

Un motivo di apprensione per la banca era rappresentato dalla sua bassa redditività, causata anche dal fatto che le sue posizioni (come pure quelle delle altre banche di interesse nazionale) venivano pian piano erose dalle banche locali, le casse di risparmio e le popolari. Queste, regolarmente favorite nell'apertura degli sportelli, potevano far valere i più bassi costi di raccolta dei depositi in provincia concedendo tassi competitivi alla clientela dei grandi centri; le *Bin* raccoglievano invece nelle grandi città presso un pubblico quanto mai attento che poteva scegliere tra i molti istituti e venivano quindi penalizzate sotto il profilo della capacità di generare reddito dalla forbice tra tassi attivi e tassi passivi.

### *Anni complicati: fuori casa*

Cingano assunse la massima carica operativa in tempi non facili. Nel 1969, con l'autunno caldo e la strage del 12 dicembre nella sede milanese di Piazza Fontana della Banca Nazionale dell'Agricoltura, la società italiana entrava negli anni della strategia della tensione. Lo stesso giorno, una bomba era stata collocata anche nella sede della Comit dove Cingano lavorava; fu rinvenuta fortunatamente e fatta scoppiare nel cortile interno senza danni alle persone. L'economia del paese, reduce dal miracolo economico, cominciò a mostrare affanno. Fu un affanno che toccò le grandi imprese, che poi erano le principali clienti della banca: la Fiat del dopo Valletta, la Snia del dopo Marinotti, l'Eni del dopo Mattei, la Sit Siemens e la Pirelli delle grandi contestazioni operaie, la Montedison perennemente in difficoltà. All'affanno prodotto dall'irrigidimento dei sindacati e dal rincaro dei salari si

<sup>10</sup> E. Scalfari, *Un banchiere racconta*, L'Espresso, 30 aprile 1972.

aggiungerà poi il doppio *shock* petrolifero. Nello stesso periodo declinava la capacità manageriale delle grandi imprese pubbliche nelle quali, come già ricordato, cresceva in rapida progressione l'ingerenza dei politici. Quella stessa ingerenza che in casa Comit poté essere contenuta dalla reazione ferma dei dirigenti, ebbe invece miglior fortuna nelle aziende pubbliche dell'industria e del terziario. In tutto questo rivolgimento e nello stato di crisi latente che prese a diventare la normalità delle cose, emerse una forma di intervento pubblico che toccò pesantemente i banchieri; il volume del credito venne individuato come grandezza strategica ai fini del controllo congiunturale (venne quindi limitata la sua crescita) e le risorse raccolte dal sistema bancario vennero indirizzate verso la copertura delle crescenti spese pubbliche (attraverso l'impiego obbligatorio di una quota dei depositi in titoli di stato)<sup>11</sup>. L'introduzione di vincoli all'attività delle banche<sup>12</sup> sortì l'effetto di appiattirne le capacità professionali. Cingano reclamò il diritto-dovere del banchiere di realizzare la sua professionalità attraverso decisioni autonome circa l'impiego dei fondi che la clientela gli affidava; numerose furono le testimonianze pubbliche nelle quali espresse i suoi timori per le conseguenze sul ruolo e sulla professione del banchiere. Professione sempre più impedita nell'esercizio delle sue capacità di selezionare attivamente i clienti e nell'ambito di un sistema bancario sempre più uniformato in un contesto in cui contavano sempre meno le storiche categorie (*Bin*, istituti di diritto pubblico, casse di risparmio e banche popolari) e i profitti venivano sempre più da attività (titoli di stato e crediti al settore pubblico) che nulla avevano a che fare con l'imprenditorialità dei singoli banchieri.

Si potrebbe parlare di banchieri nella tempesta, divenuti per giunta bersagli del risentimento popolare, costretti ad operare in un mondo che non comprendeva i veri motivi del livello anomalo dei tassi d'interesse; banchieri divenuti anche obiettivi di pressione politica volta ad ottenere l'intervento sul capitale delle imprese che la stessa politica aveva dissestato. Cingano guidava la banca più importante e sentiva il dovere di difendere l'intero sistema

<sup>11</sup> La Banca d'Italia, anche per rispondere alle preoccupazioni del Fondo Monetario Internazionale, concentrò i suoi sforzi nel contenimento del volume complessivo del credito, ma nella sua ripartizione tra settore pubblico e settore privato dovette tener conto di quelle che allora apparivano come esigenze incontenibili del primo, a loro volta collegate ad una legislazione del tutto disattenta ai limiti posti dall'art. 81 della Costituzione ed al buon senso. Fu quindi per assicurare il finanziamento del crescente fabbisogno pubblico che la banca centrale convenì con la decisione di stabilire l'impiego obbligatorio in titoli di Stato di una quota dei depositi bancari.

<sup>12</sup> Si tratta del vincolo di portafoglio e del massimale sugli impieghi, introdotti nel 1973 e rimossi il primo nel 1986, il secondo nel 1988. Il vincolo di portafoglio obbligava le banche ad acquistare titoli entro una certa percentuale dei depositi; il massimale sugli impieghi poneva limiti all'incremento dei crediti bancari verso la clientela.

da accuse che sapeva ingiuste; reagì con elegante fermezza a tutte queste pressioni, con interventi pubblici e con azioni nella sua banca. Sul livello dei tassi si sforzò di spiegare che l'origine dei mali stava nei vincoli a cui erano state sottoposte le banche. Sul rapporto banca-industria ebbe sempre una posizione ferma: ognuno faccia il mestiere che sa fare. Il credito finanziario richiede procedure e competenze assai diverse da quelle tipiche del credito commerciale; in Italia esisteva già Mediobanca e non vedeva per quale motivo quel modello non dovesse essere rafforzato o magari replicato. Sul credito finanziario Cingano dovette combattere anche in casa propria, dove alcuni propendevano per una sua ripresa e dove lo stesso Mattioli riconosceva che una parte dell'anima della sua banca (e cioè dei crediti, ancorché dichiarati commerciali) era rimasta finanziaria: "la Comit continua la funzione di promotrice di iniziative e di alimentazione del capitale di rischio. È un bene? È un male? Risponderei che è un fatto. *Italicarum rerum natura*"<sup>13</sup>. Del resto lo stesso Guido Carli aveva definito la Comit la "banca corsara dell'Istituto di emissione" perché le erano consentite libertà negate ad altri, ma si trattava di libertà abbinate a responsabilità equivalenti e comunque accordate *intuitu personae*, non traslabili ai suoi successori<sup>14</sup>. Cingano intuì subito i rischi di questa situazione e non gli fu difficile perché, come detto, era convinto che le banche commerciali non fossero adatte a gestire il credito finanziario ed anche perché il ritorno alla banca mista presupponeva un mercato dei capitali, e quindi una borsa valori molto efficiente e robusta alla quale poter trasferire i rischi assunti nel finanziamento delle imprese; una borsa che allora non esisteva e, a dire il vero, non esiste a tutt'oggi. Prove ne furono i due grandi disastri del dopoguerra, quelli delle banche di Sindona e dell'Ambrosiano; su quest'ultimo Cingano fu esplicito: "la matrice forse prevalente della crisi si ritrova proprio nel fatto che l'attività del Banco si era negli ultimi anni trasformata in attività finanziaria svolta come sappiamo sia direttamente sia attraverso la costellazione delle società controllate, ciò che ha finito per snaturare o comunque condizionare anche le residue vecchie ed anche nobili tradizioni di banca di credito commerciale. Io sono fortemente contrario alla spesso riaffiorante tendenza al risorgere della banca mista"<sup>15</sup>. Era convinto di que-

<sup>13</sup> L'Espresso, 30 aprile 1972, cit.

<sup>14</sup> Bancor, *Storia di un presidente*, L'Espresso, 30 aprile 1972. Si ritiene che sotto lo pseudonimo di Bancor si celasse Guido Carli. L'articolo si concludeva con queste battute: "... negli ultimi tempi, per ragioni perfettamente comprensibili, egli aveva delegato gran parte dei suoi poteri. Li aveva certamente delegati in mani che non sapremmo immaginare migliori, ma alle quali era difficile riservare lo stesso statuto eccezionale e imporre le stesse eccezionali responsabilità che su di lui hanno gravato in questi ultimi vent'anni, per non parlar di prima. Ecco perché la Comit dopo Mattioli sarà diversa. Ed ecco perché la sua uscita di scena dispiace anche a chi non ha saputo impedirla".

<sup>15</sup> Dichiarazione al TG1 della Rai nel 1977.

ste idee anche nella tarda età; in un “discorsetto” agli allievi della prestigiosa *Scuola Normale Superiore di Pisa* nel dicembre 1988, commentò lo stato del sistema bancario italiano per il quale si preparava una sorta di trapasso epocale “da un retaggio di vincoli a una prospettiva di apertura”, da perfezionare in tempi relativamente rapidi per successivi passaggi come su un *tapis roulant* sino alla mitica scadenza del 1992: “in nome di questa scadenza del 1992 forse si compiranno molte sciocchezze”. Noi vediamo oggi un’ampia traccia di queste sciocchezze che volevano dire il ritorno alla banca mista, riconvertendo una banca commerciale alla quale mancavano (e mancano) i cromosomi del credito finanziario che presuppone una capacità di scrutinio basata su un’*expertise* non improvvisata; una banca che ha privilegiato gli obiettivi del *budget* annuale spesso a scapito della salute e della robustezza finanziaria del cliente; una banca che proprio per queste ragioni non ha saputo, né è capace di, opporsi al declino della grande impresa sulla quale essa dovrebbe invece prosperare.

### *I bilanci della Comit*

Quando si rivedono i bilanci della Comit di Cingano, balza agli occhi lo sviluppo notevole della componente patrimoniale della banca: dal 1967 al 1987 il totale attivo si è moltiplicato per 20, ma il patrimonio netto è ben 60 volte il dato di partenza. La scarsità dei mezzi propri era uno dei maggiori crucci di Mattioli e derivava dagli orecchi da mercante che l’Iri faceva alle continue richieste di ricapitalizzazione. Cingano era della stessa idea e alla fine del suo periodo di comando batteva ancora sullo stesso tasto: “a me pare che due siano sostanzialmente le forze propulsive che impongono oggi al sistema bancario un ingente sforzo di ricapitalizzazione che forse non ha precedenti storici: l’internazionalizzazione dei mercati finanziari da un lato; i mutamenti della funzione di produzione delle aziende di credito, con rilevanti investimenti in particolare di carattere informatico, dall’altro”; e ancora: “al di là delle disposizioni legislative in materia che tenderanno ad affermarsi in futuro, occorre richiamare il fatto che già attualmente il mercato per interposta persona – ossia per il tramite delle numerose agenzie di *rating* private – tende ad attribuire rilevante peso al grado di capitalizzazione di una banca nel giudicarne la solvibilità di breve e di più lungo periodo condizionando ad esso le capacità di classamento sui mercati finanziari internazionali”<sup>16</sup>. Non manca di stridere il confronto di questa posizione con quelle cosiddette moderne che vedono con sfavore le banche con un presunto eccesso di mezzi propri; ma Cingano apparteneva alla schiera (per fortuna – a mio avviso – ampia) di coloro che

<sup>16</sup> Intervento del febbraio 1987 ad un convegno in Bocconi organizzato dal Centro di economia monetaria e finanziaria (diretto da Mario Monti) e dalla Caboto.



pensano che le banche non falliscono mai a causa del troppo patrimonio. Il miglioramento che Cingano ottenne in Comit fu dovuto ad una serie di fattori tra i quali primeggiano la quotazione in Borsa nel 1970 (per il tramite di Mediobanca), che permise di ottenere dal mercato (i soci erano oltre 50 mila) i fondi che l'Iri negava<sup>17</sup>, e soprattutto la politica di Cingano tesa a privilegiare la redditività rispetto all'aumento puro e semplice delle dimensioni. Nei primi anni gli utili della banca erano intorno all'1 per mille del totale attivo; venti anni dopo il livello si era più che quadruplicato, salendo al 4,5 per mille.

E la struttura organizzativa sicuramente ne beneficiò: la forza lavoro passò da poco più di 11 mila dipendenti a circa 20 mila; a fine 1987 il gruppo lavorava con 21.400 persone e possedeva 503 sportelli in Italia e 23 all'estero. Le sedi furono rese assai più dignitose e migliorata la loro dislocazione sul territorio. La lesina della banca centrale sulle aperture di filiali (a cui forse la politica non era del tutto estranea) fu combattuta con alcune indovinate acquisizioni: le principali furono il Banco di Chiavari e della Riviera Ligure nel 1968-69 e la Banca di Legnano nel 1969. La Comit ebbe anche una robusta presenza internazionale; alla storica Sudameris fu affiancata una rete in tutti i continenti: Londra nel 1971, Tokyo nel 1972, San Paolo del Brasile, Chicago e Los Angeles nel 1974, Abu Dhabi e Cairo nel 1977. Nel 1981 fu costituita la BCI Canada e fu acquisita la statunitense Litco che possedeva sportelli nella zona di Long Island.

### *Una galleria di personaggi eccellenti*

La vita professionale di Cingano si intreccia con quella di due grandi personalità, Raffaele Mattioli ed Enrico Cuccia<sup>18</sup>. Di entrambi fu un grande

<sup>17</sup> Poco meno della metà dell'aumento patrimoniale venne dagli aumenti di capitale che totalizzarono 1.473 miliardi di lire. Di rilievo fu anche l'incasso nel 1988 di 458 miliardi (di cui 431 di plusvalenza affluita al conto economico) dalla cessione di azioni Mediobanca in occasione della privatizzazione dell'istituto; un'operazione che Cingano ricordava sempre con molta soddisfazione perché aveva consentito di salvare Mediobanca dall'invasione dei politici, lasciando le *Bin* con la stessa posizione di forza a livello operativo, ma con il vantaggio dell'introito di mezzi finanziari cospicui.

<sup>18</sup> Raffaele Mattioli (Vasto 20 marzo 1895-Roma 27 luglio 1973) entrò alla Banca Commerciale Italiana nel 1925 dopo essere stato segretario generale della Camera di commercio di Milano e docente alla *Bocconi*. In Comit divenne amministratore delegato nel 1933 e presidente dal 1960 al 1972. Enrico Cuccia (Roma 24 novembre 1907-Milano 23 giugno 2000) entrò alla Commerciale nel 1938 dopo aver lavorato alla Banca d'Italia e all'Iri. Nel 1946 promosse con Raffaele Mattioli la costituzione di Mediobanca, dove fu direttore generale e, dal 1949 al 1982, amministratore delegato. Dal marzo 1988 fu presidente onorario, mantenendo nella sua Mediobanca una presenza continua, lucida e intelligente sino alla morte.

ammiratore; il primo lo allevò, il secondo lo volle Presidente di Mediobanca. Cingano ricordava Mattioli come uomo multiforme, geniale e scintillante, con le passioni della banca, della letteratura e della storia. Lo citava di continuo come il suo grande banchiere di riferimento, colui che era riuscito a “diventare l’interlocutore diretto di tutti i grandi protagonisti, italiani e stranieri, della finanza, assumendo un’influenza che forse era persino superiore al ruolo stesso che allora aveva la Commerciale”<sup>19</sup>. Oltre alla citazione del pensiero, era ricorrente il ricordo del far tardi la sera nel suo ufficio per discorrere degli argomenti più vari. Quando nel 1972 Mattioli uscì di scena, Cingano non si ritrovò solo, potendo contare su un gruppo di *manager* di prim’ordine tra i quali spiccava la simpatica figura di Antonio Monti (fratello di Lucia, seconda moglie di Mattioli) che nel 1973 subentrò a Bombieri come secondo amministratore delegato. Ricordandone la figura, Cingano scrisse che “aveva una cultura basata su buoni studi e ottime letture, ma naturalmente non ne faceva mai sfoggio... aveva un *sense of humour* così sottile che la battuta veniva fuori con leggerezza anche quando in verità tagliava qualche panno con acuminata ironia”<sup>20</sup>.

Cuccia fu il grande riferimento degli ultimi anni. Per certi versi fu un conubio “naturale”; un uomo che si recava a Parigi e a Londra anche solo per visitare librerie, che girava per strada leggendo libri di poesie, viaggiava in treno con in mano opere in latino; aveva sempre letto tutto ciò che di rilevante era stato pubblicato entro la sera precedente, non poteva non legare con Cingano che ebbe a definire il libro un *assoluto* (“sia esso antico o vecchio o prezioso o appena uscito o magari da scrivere”) rifiutando con il consueto garbo l’etichetta di bibliofilo “moderato” (o quanto meno l’aspetto negativo di tale nomignolo) che gli appioppò il libraio antiquario e letterato Alberto Vigevani; ricordando le piacevoli conversazioni avute con lui nell’ufficio di Mattioli ebbe a precisare: “può darsi che si sia qualche volta percepito che avrei volentieri messo fretta ai discorsi degli amici che stavano parlando di libri perché il *dossier* che dovevo esaminare con Mattioli mi premeva in quel momento più di qualunque novità bibliografica, ma sarebbe stato ben imprudente cercare di interrompere quell’aereo conversare per scendere giù alle ragioni della pratica: c’è tempo e luogo per ogni cosa”<sup>21</sup>. Non c’è dubbio che Cingano fosse innanzitutto un uomo concreto e in questo somigliava certamente a Cuccia.

<sup>19</sup> Intervista radiofonica di Cingano su Mattioli dell’8 novembre 1986, secondo programma Rai.

<sup>20</sup> *TempoComit*, n. 18, luglio 1996. Grazie a Cingano che lo propose, ho avuto la fortuna di avere Antonio Monti simpatico presidente della R&S dal 1988 sino alla sua morte nel 1996.

<sup>21</sup> *Il Libro, questo assoluto*. In *Ricordi & Testimonianze per Alberto Vigevani*, Ricciardi, Napoli 1998.

La nomina di Cingano alla presidenza di Mediobanca consentì a Cuccia di costituire al comando dell'istituto una coppia di prim'ordine: se Vincenzo Maranghi era l'amministratore delegato, tecnico di assoluta professionalità e capacità e pertanto – come spesso capita in questi casi – fortissimo accentratore, con piglio deciso e spesso prepotente, Cingano era il presidente a cui la saggezza dell'età consentiva un migliore esercizio delle arti della diplomazia sia con i clienti che con gli azionisti, il cui numero (e criticità) crebbe assai nel corso del tempo. Ma di fatto, le strategie di Mediobanca erano definite dal fondatore che componeva con Maranghi e Cingano una *troika* inattaccabile.

La galleria dei personaggi eccellenti coi quali Cingano banchiere interagì va completata con almeno tre importanti figure: Ugo La Malfa, Bruno Visentini e Guido Carli. Sebbene frequentasse gli ambienti del Partito d'Azione già a Padova, Cingano conobbe Ugo La Malfa a Milano, quando questo faceva visita a Mattioli in Comit. Nel 1980, un anno dopo la sua morte, Cingano fu con Cuccia e altri amici<sup>22</sup> socio fondatore dell'Istituto che prese il suo nome; ne fu anche Presidente dal 1986 al 2001, sino alla trasformazione in Fondazione, a fianco del figlio Giorgio a cui lo legavano le stesse convinzioni e con il quale condivise una rinnovata battaglia contro il malgoverno e l'eccesso della spesa pubblica. In questo periodo, in particolare nel biennio 1996-1997, l'Istituto pubblicò quattro rapporti sull'unione monetaria e sullo stato delle banche; erano documenti di analisi e riflessioni sulla partecipazione italiana alla moneta unica europea pensati con Cingano nello studio di Cuccia, dove Giorgio veniva da Roma per la discussione e messa a punto di programmi e contenuti. Cingano era poi, a fianco di Giorgio, l'impeccabile conduttore delle presentazioni pubbliche organizzate dall'Istituto a cui partecipavano studiosi, imprenditori e politici di primo piano.

Con Bruno Visentini vi fu “un rapporto di amicizia lunghissimo ed una costante, intensa frequentazione” che ebbe inizio a metà degli anni '40. L'oggetto delle prime conversazioni e corrispondenze fu l'impostazione da parte di Cingano di un quindicinale, *Università*, “che si ispirava alle posizioni del Partito d'Azione con molte collaborazioni della sinistra democratica repubblicana, convergendovi particolarmente il gruppo che s'era raccolto nello studio di Norberto Bobbio nei primi anni '40, all'Istituto di filosofia del diritto dell'Università di Padova. Della rivista [Cingano era il direttore], Visentini divenne la colonna portante, la voce principale nell'analisi e nel commento politico”<sup>23</sup>. Visentini era stato vice presidente dell'Iri

<sup>22</sup> Giovanni Ferrara, Giorgio La Malfa, Antonio Maccanico e Leo Valiani.

<sup>23</sup> Ricordo del 10 febbraio 1996 estratto da *Per Bruno Visentini*, Fondazione Cini, Venezia; pubblicato anche su *Belfagor*, n. 302, 31 marzo 1996.

dal 1950 al 1972 e Cingano così ricorda questo periodo della vita dell'amico: "...in quegli anni l'Iri era una delle grandi, serie istituzioni del Paese. Conti in ordine, management efficiente, la partitocrazia non aveva ancora prodotto i guasti irreparabili dei tempi successivi... Visentini non aveva all'Iri, dove pure si recava ogni giorno, né auto di servizio, né segreteria, nemmeno una stanza riservata: ma non sarebbe passata una decisione né sarebbe stata attuata un'iniziativa – e potrei darne tante testimonianze – senza la sua benedizione". Visentini teneva in particolare i rapporti coi Governatori della Banca d'Italia (Menichella e Carli) "per tutto ciò che concerneva le tre grandi banche di cui l'Iri era proprietario, allora discretissimo"; emerge chiaramente la "deformazione che, con degradazione sempre più allarmante, è intervenuta nel nostro Paese a causa dell'appropriazione da parte dei partiti, dei maneggioni, dei politicanti, di quote dello Stato e degli enti pubblici".

Il rapporto con Guido Carli, specie fino al 1975 quando fu Governatore, fu quello di un confronto continuo in uno spirito che vedeva la Comit collaborare con la banca centrale anche con modalità che non erano consentite agli altri istituti, modalità che confermarono anche con Cingano la natura "corsara" della banca, ma beninteso nel senso positivo di essere strumentale agli interessi del Paese e sotto la costante vigilanza della stessa Banca d'Italia.

Nello studio di Mattioli Cingano conobbe ovviamente numerosi personaggi che sarebbe lungo e persino inutile elencare. Ricordo solo Piero Sraffa, a cui faceva talvolta visita a Cambridge e di cui ricordava la smemoratezza degli ultimi anni, ma non al punto da dimenticare il ristorante dove lo portava a colazione.

### *Le ultime vicende della sua Comit*

Cingano mantenne un rapporto con la Comit anche quando passò a fare il presidente di Mediobanca. Tenne vive tutte le presenze che aveva assunto succedendo a Mattioli, tra cui quella nell'Istituto Italiano per gli studi Storici che questi aveva voluto per (e d'accordo con) Benedetto Croce; Mediobanca aveva sostenuto questo ente fin dagli anni '50, ma Cingano la coinvolse molto più direttamente e con regolarità. Fu anche membro nel Comitato direttivo della Fondazione Mattioli per la storia del pensiero economico e coltivò l'amicizia di tutti i colleghi che aveva lasciato in Comit. Condivise il processo di privatizzazione della stessa banca, voluto fermamente da Cuccia, sulla cui riuscita fu a lungo scaramanticamente scettico.

Il procedere del consolidamento del sistema bancario nazionale, voluto dalla banca centrale su una linea che vedeva prevalere le banche “non laiche”, gli produsse grande amarezza; contarono il doppio fallimento dell’offerta Comit di rilevare la Cariplo, ma soprattutto il fatto che la stessa Comit finì poi assorbita dalla Banca Intesa (che era invece riuscita nell’acquisizione della Cariplo con il fermo supporto dell’istituto di vigilanza) dopo un accordo di fusione che avrebbe dovuto essere tra pari e che invece, grazie ad una di quelle che sempre nel nostro gergo si chiamano riuscite “fantasie”, portò i nuovi controllanti ad orientare decisamente (quanto meno a parole) la banca di Piazza della Scala verso quel credito finanziario che Cingano aveva sempre combattuto. Il risultato fu la necessità di troncare il cordone ombelicale che legava Comit e Mediobanca e, assai prevedibilmente (pur se queste parole vengono scritte col senno del poi), alla scomparsa della prima e all’innesto di un crescente problema di assetto azionario nella seconda. E pensare che Mattioli guardava con sufficienza a queste banche (che non considerava tali) e che Cingano stesso aveva detto di no a Giordano Dell’Amore quando nel 1972 lo avrebbe voluto direttore generale della Cariplo; offerta che fu ovviamente rifiutata perché “non si lascia la Comit”<sup>24</sup>.

### *La fine della Mediobanca di Cuccia*

Il 23 giugno 2000 Enrico Cuccia moriva all’età di 92 anni, 54 dei quali impiegati per fondare, rafforzare e difendere la sua Mediobanca. Era stato seriamente malato, ma sembrava in via di ristabilimento ed aveva deciso che il lunedì della settimana successiva sarebbe tornato in via Filodrammatici; non lo poté fare e per Mediobanca ebbe inizio l’assalto finale. Francesco Cingano e Vincenzo Maranghi resistettero quasi tre anni, nel corso dei quali si accavallarono numerose vicende. Non è importante ricordare qui i singoli fatti (su molti dei quali vige peraltro il vincolo della riservatezza), poiché ciò che conta è il crescendo delle ostilità che montarono da alcuni importanti azionisti e dalla stampa a loro affiliata, ma soprattutto – io credo – dalle stesse istituzioni. Istituzioni che quanto meno fallirono nel salvaguardare l’autonomia di einaudiana memoria e nel vigilare sui conflitti d’interesse; e tuttavia non si può andare contro le istituzioni che regolano il mercato nel quale si deve operare, mentre l’assenza di voci a difesa del *management* era la prova che nella comunità finanziaria non esistevano forze capaci di contrastare chi desiderava mettere termine a quell’*unicum* che Mediobanca aveva sino ad

<sup>24</sup> Intervista rilasciata a Giampaolo Rugarli, Il Messaggero, 10 marzo 1997. Giordano Dell’Amore fu uno dei maggiori accademici italiani di scienze bancarie e fu presidente della Cassa di Risparmio delle provincie lombarde dal 1952 al 1979.

allora rappresentato. Come detto, i principi di Einaudi e Menichella non esitavano più e nessuno ebbe alcunché da ridire sulle modifiche statutarie che dopo la morte di Cuccia trasferirono tutte le azioni strategiche rilevanti nelle mani di un consiglio di amministrazione, espressione dei soci di controllo, nel quale dominavano i conflitti d'interesse quali nuovi mostri generati dalla nuova legge bancaria che nei primi anni '90 aveva abolito la distinzione tra banche commerciali e banche di credito finanziario. Cingano e Maranghi consegnarono le loro lettere di dimissioni il 7 aprile 2003 con effetto dal successivo 13 aprile. Maranghi stesso consegnò la lettera di Cingano poiché la sua salute era già molto malferma. Cingano morì appena un mese dopo, lasciando un mondo che non funzionava più secondo quelle regole nelle quali era cresciuto, che avevano accompagnato la ricostruzione dell'Italia dopo il fascismo e la sua grande trasformazione economica negli anni '50 e '60.

### *Il dovere di testimoniare*

Una delle ultime volte che parlai con Lui teneva sul tavolo il libro di Salvemini e Tasca, *Il dovere di testimoniare*, un libro la cui introduzione comincia recitando: “educare al senso della realtà, al bisogno dell'azione concreta, al disgusto delle astrazioni”<sup>25</sup>. Il titolo e le parole si addicevano al suo impegno verso la società, al suo bisogno di comunicare quegli elementi che nel concreto della sua professione potessero aiutare a mettere in miglior ordine le cose. Cingano ci lascia così una raccolta relativamente numerosa di scritti e testimonianze di vario genere. Col tempo se ne potrà organizzare un'antologia; ma qui possiamo commentarne alcuni che a mio avviso rendono molto bene la natura della persona e il modo di affrontare i problemi.

Intanto, Cingano non ha mai fuggito le responsabilità della professione che esercitava. Negli anni '70 l'opinione pubblica era insoddisfatta del comportamento delle banche e chiedeva che venissero loro attribuiti nuovi compiti: “Il banchiere potrebbe trarre da tali atteggiamenti motivi di disagio [...]. Potrebbe sorgere in lui uno stato d'animo poco incline a cercare di intessere con la pubblica opinione un dialogo critico, troppo spesso eluso in passato [...]. Credo invece opportuno che la nostra professione sappia avvertire quanto v'è di potenzialmente costruttivo nel 'processo' alle banche”<sup>26</sup>. E do-

<sup>25</sup> Le parole sono di Gaetano Salvemini.

<sup>26</sup> *La banca: mestiere e professione*, conferenza tenuta a Roma il 15 febbraio 1978 presso l'Associazione Nazionale Aziende Ordinarie di Credito, pubblicata anche su *Bancaria*, n. 3, marzo 1978. In questo elaborato Cingano ebbe come *referee* Mario Monti, che gli diede consigli e assistenza.

po aver elencato alcuni condizionamenti di origine esterna (sui quali torneremo) si chiede se una parte della colpa non sia proprio dei banchieri, della facilità con la quale hanno concesso crediti al settore pubblico, al fenomeno della doppia intermediazione (“che ci va degradando a ‘delegati alla raccolta’ degli istituti speciali”), alla ricerca della dimensione ad ogni costo a scapito della redditività.

### *Una celebre autocritica*

E nel sintetizzare la sua “autocritica” precisa ai colleghi che lo stanno ascoltando: “gli oggetti dell’autocritica non sono quelli ormai convenzionali del processo alle banche: tassi troppo elevati, clientela taglieggiata dalle forbici tra tassi attivi e passivi, pingui profitti, eccetera. [...] Credo invece che il sistema bancario non abbia concorso, come avrebbe potuto, a promuovere un’efficiente allocazione delle risorse, e ciò per i comportamenti sopra indicati. Dai quali del resto dipendono in parte, indirettamente, quei vincoli amministrativi che costituiscono la causa prossima di certe evoluzioni obiettivamente negative: come l’ampliarsi del divario non già tra rendimento medio dell’attivo e costo medio del passivo, ma tra i tassi sugli impieghi e i tassi sui depositi, in seguito ai crescenti vincoli di portafoglio, derivanti in parte dalla scarsa disponibilità delle banche a ridimensionare spontaneamente la crescita della raccolta”. Coerente con questa linea, Cingano antepose la ricerca della redditività alla crescita dimensionale e il bilancio 1977 della Comit, che fu presentato all’assemblea della banca in aprile (due mesi dopo l’autocritica), confermò come il contenimento della raccolta, oltre a rispondere ad un interesse generale, aveva consentito alla banca di aumentare i profitti. Nella fattispecie, la raccolta era stata contenuta dirottando una parte della clientela su impieghi a più alto reddito come i Bot, i depositi vincolati di Mediobanca e le obbligazioni. Poco dopo, nel corso di un’audizione al Senato confermerà vigorosamente queste sue idee, battendosi contro “la monomania dimensionale da parte del sistema bancario, il quale ritiene che l’aumento del proprio totale di bilancio, che trova la maggior espressione nell’aumento del deposito, comporta una affermazione di prestigio di carattere particolare per la propria istituzione e di qui la rincorsa ad una ‘classifica’ – che è d’importazione americana e che considero fortemente deleteria per un’esatta comprensione dei problemi reali del sistema bancario – rincorsa che considero fatto del tutto negativo”<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Audizione alla 5ª Commissione del Senato (programmazione economica, bilancio, partecipazioni statali) del 20 settembre 1978, nell’ambito dell’indagine conoscitiva sul finanziamento delle imprese industriali in Italia.

*Dimensione ed efficienza*

Il tema dei rapporti tra dimensione ed efficienza non era nuovo, ma era emerso nell'aprile 1973 nel corso di un incontro a Bologna presso l'Associazione di cultura e di politica "Il Mulino". L'incontro era incentrato su una relazione introduttiva di Romano Prodi su sistema industriale e sviluppo economico in Italia (un tema assai vivo ancora oggi), relazione sul cui contenuto Cingano sostanzialmente concordava, ma non senza alcune osservazioni di qualche rilevanza. La prima riguardava l'opportunità di non limitare il discorso alla grande impresa, ma di ricomprendere anche l'agricoltura ("tanto più nel nostro Paese dove il condizionamento dei problemi del Mezzogiorno rispetto a quelli della programmazione nazionale coinvolge *ipso facto* i problemi delle strutture agricole"), chiedendosi per giunta se le contraddittorie politiche perseguite per agricoltura e industria non abbiano aggravato la situazione generale dell'economia italiana. La seconda osservazione riguardava il passo della relazione dove si metteva in evidenza che, contrariamente a quanto avviene nei Paesi industriali moderni, in Italia il sistema delle piccole e medie imprese non si espande per crescita delle aziende, ma per moltiplicazione di attività con strutture organizzative elementari; "...è ben lecito domandarsi se non sia il momento di ripensare il problema delle dimensioni di impresa e nel contesto di esso si scoprirà necessario rivedere molti degli atteggiamenti e spesso dei pregiudizi che sembrano identificare i problemi dello sviluppo economico in quelli della grande impresa pubblica o privata...": non c'è che dire per un banchiere abituato a trattare con i grandi industriali! Ma Cingano conosceva bene il tessuto imprenditoriale italiano e specialmente quello della *Terza Italia* dove il suo Veneto la faceva da padrone; ma anche nella regione che ospitava l'incontro (l'Emilia Romagna) "questo importante ruolo dell'industria medio-minore si è manifestato in alcuni settori anche a livello tecnologico e dell'export". Sono parole che potrebbero essere pronunciate ancora oggi senza perdere d'attualità.

*Il banchiere mercante*

Insieme con la difesa della propria autonomia professionale, il tema del credito finanziario è stato a ben vedere un *leit motiv* dei contributi pubblici di Cingano. La testimonianza più rilevante è quella del febbraio 1980 nell'Aula Magna dell'Ateneo Veneto<sup>28</sup>. Cingano apre citando il primo libro (poco conosciuto) scritto da Luigi Einaudi nel 1900 a 26 anni, *Un principe*

<sup>28</sup> *Il banchiere mercante: tradizione e realtà*, Ateneo Veneto, 29 febbraio 1980.



*mercante*<sup>29</sup>, nel quale si raccontano le vicende di Enrico Dell'Acqua, industriale di Busto Arsizio che portò capitali, uomini e fantasia in Sud America. Egli vedeva questo racconto come "l'elogio del libero spirito d'intrapresa [...] e ciò – ecco la *moralité* – avrebbe dovuto far meditare e invitare a più coraggiose iniziative i ceti possidenti italiani" troppo spesso, scriveva Einaudi, "contenti del 4% fornito dai titoli del consolidato e dai fitti terrieri garantiti dal dazio sul grano". E con questo spunto, Cingano pensa al banchiere "che è mercante perché appunto vive, opera, prospera e decade nel mercato, mercato inteso nell'accezione comune, tradizionale del termine. E la *moralité* del testo di Einaudi si colloca perfettamente nell'atmosfera di quel periodo della storia italiana (ultimi dell'800 e primi del '900) nel quale l'economia realizza una rapida industrializzazione. E uno dei principali fattori di promozione dell'espansione industriale fu senz'altro il contributo delle strutture creditizie "il cui intervento si è qualificato sia sotto il profilo dello stimolo e della guida allo 'spirito d'intrapresa', sia sotto quello tecnico per aver creato la disponibilità delle risorse". In tale contesto il riferimento creditizio fu senz'altro la banca mista e ciò significava innanzitutto la Banca Commerciale (fondata nel 1894), "pietra miliare nell'evoluzione del sistema creditizio e straordinario serbatoio di iniziative e grande vivaio di uomini". Con la banca mista il banchiere cambiò natura sviluppando in particolare "legami sempre più interdipendenti fra banca, mercato e industria". In questo processo, il banchiere imprenditore sintetizzò gli elementi strutturalmente qualificanti dei principali filoni creditizi dell'ottocento europeo – alta banca finanziaria, banca di deposito, banca d'affari – superando il vecchio modello d'intermediazione di valori mobiliari a supporto del settore pubblico e delle attività mercantili. Citando i lavori di Confalonieri, Cingano ridimensiona il ruolo propositore del banchiere, esaltandone invece il ruolo professionale e cioè la "capacità di adesione e di sollecito appoggio alle iniziative che gli uomini d'affari sapevano suggerire e proporre, apprestando ed apportando in queste iniziative non solo adeguati mezzi finanziari ma tecniche operative che s'affinavano sempre più e spesso anche innovative tecniche gestionali".

### *Fratellanze siamesi e catoblepismo*

La crisi della banca mista ha origine nell'eccezionale sforzo di riconversione avviato alla fine della prima guerra mondiale, sforzo che richiedeva di

<sup>29</sup> L. Einaudi, *Un principe mercante. Studio sulla espansione coloniale italiana*, Fratelli Bocca Editori, Torino 1900. Cingano aveva citato questo libro anche nel *ritratto* di Luigi Einaudi che aveva pubblicato su Belfagor nel lontano 1952.

sopperire alle esigenze di ricapitalizzazione delle principali imprese nazionali che rischiavano di essere spiazzate dal rinascente mercato dell'economia di pace. Qui Cingano cita (lo farà più volte nel corso dei suoi interventi pubblici) i passi di una lezione che Mattioli aveva tenuto a Ca' Foscari nel 1961: "alla vigilia della crisi del 1930-31, la struttura delle grandi banche italiane di credito ordinario aveva subito trasformazioni, o meglio deformazioni 'stupende'. Il grosso del credito da esse erogato [...] era fornito ad un ristretto numero di aziende, un centinaio, che con quell'aiuto avevan potuto svilupparsi notevolmente, ma che ne dipendevano ormai al punto da non poterne più fare a meno. In altre parole eran sotto il controllo delle banche, i cui impieghi in quel gruppo d'aziende assorbivano, a loro volta, tutti i fondi da esse raccolti [...]. La fisiologica simbiosi si era mutata in una mostruosa fratellanza siamese. [...ma non bastava:] le banche avevano ricomprato praticamente tutto il loro capitale: possedevano sé stesse [...]. La fratellanza siamese portava al catoblepismo. *Abyssus vocat abyssum*". La caduta della banca mista portò ad un nuovo ordinamento creditizio con la legge bancaria del 1936. Nel nuovo contesto istituzionale l'attività della banca venne relegata al solo esercizio del credito a breve termine, il che le impose di reinventare sé stessa, nell'organizzazione e nelle tecniche operative. Il nuovo rapporto banca-impresa-mercato trovò il proprio "collaudo di tenuta e di efficienza" alla fine dell'ultimo conflitto nello sforzo di ricostruzione, così come il precedente modello della banca mista aveva lasciato la propria impronta sul periodo del decollo industriale.

### *Il mestiere e la funzione del banchiere*

Nella seconda parte dell'intervento all'Ateneo Veneto, Cingano riprende alcuni concetti già palesati nel 1978. Le passate esperienze lo inducono a riflettere continuamente sulla funzione attuale del banchiere e si chiede in che misura egli svolga il suo mestiere in un ambiente economico definibile "mercato", data l'ampiezza raggiunta dal settore pubblico e considerato il fatto che la banca assume sempre maggiore importanza come strumento di politica economica delle autorità monetarie. In particolare, il grande disavanzo pubblico ha un effetto negativo sulle banche; se da un lato sono aumentati i servizi prestati agli operatori pubblici, dall'altro questi hanno assorbito un crescente credito bancario: nel biennio 1977-78 quella che Cingano chiama la banca-tipo (ricavata dall'analisi dei dati aggregati del sistema) ha convogliato verso il settore pubblico il 54% del credito totale ai residenti; alle imprese private è andato solo il 38% e alle famiglie il 5%. È anche aumentata la discrepanza di preferenze tra creditori e debitori finali, specie per ciò che riguarda le scadenze. Vi è quindi non solo un crescente

bisogno di finanziamento esterno ma anche di finanziamento “trasformato”, da fondi a breve (prediletti dalle famiglie) a passivi a media-lunga scadenza (preferiti dalle imprese). E questa trasformazione viene prodotta dalle banche commerciali con la prassi del rinnovo degli impieghi a breve oppure viene conseguita con la doppia intermediazione attraverso gli istituti speciali di credito ai quali le banche commerciali apportano fondi.

### *Una professione appiattita*

L'effetto finale è che la nostra banca “è divenuta vieppiù un intermediario del passivo, nel senso che i suoi rapporti diretti con gli operatori ‘reali’ dell'economia si concentrano sul versante della raccolta [...] più che su quello dell'impiego [...] è sempre più ristretta infatti l'area delle decisioni sulla composizione dell'attivo della ‘banca’ che possono essere prese dalla banca stessa: si pensi ad esempio alle regolamentazioni amministrative concernenti gli impieghi...”. In una tale situazione si accelera la tendenza alla despecializzazione nel senso di una crescente uniformità tra le diverse categorie di istituzioni creditizie ovvero si produce un appiattimento verso una “fisionomia media”.

Abbiamo già visto come Cingano si ponga in discussione come banchiere: il dubbio riguarda un atteggiamento non sufficientemente critico nei confronti degli enti pubblici, l'aver sottovalutato i riflessi che il facile accoglimento delle loro domande di finanziamento avrebbe avuto sulla stessa propensione al disavanzo e, alla lunga, sulla qualità dei crediti che si venivano acquisendo “convinti di servire sì gli interessi generali ma anche di conferire sicurezza al nostro attivo e tranquillità alla nostra gestione”. È quindi desiderabile un processo di disintermediazione bancaria attraverso l'offerta al pubblico di attività finanziarie alternative (ad es. i titoli di stato), ma sempre che tutto ciò non significhi, invece di un maggior credito alle imprese, una pura crescita del ruolo di intermediazione finanziaria dello Stato.

In buona sostanza, le testimonianze di Cingano ruotano su alcuni concetti essenziali: il concreto della gestione della banca in quanto azienda che nella sua autonomia deve orientarsi al profitto e che non deve tendere inesorabilmente alla crescita dimensionale, la convinzione che le banche commerciali dovessero esimersi dal concedere crediti di natura finanziaria per mancanza della necessaria *expertise* e per il timore di rivedere i danni macroscopici che la banca mista aveva prodotto nel nostro Paese prima degli anni '30, la condanna dell'ingerenza del settore pubblico nell'economia in quanto portatore di *mala gestio* e di devastanti utilizzi della ricchezza creata dai cittadini, il rifiuto della logica assistenziale che porta al parassitismo. Su que-

st'ultimo aspetto è quanto mai indicativo il saggio scritto nel 1948 nel quale si condannano i "gruppi capitalistici parassitari della grande industria che vive sul privilegio, che puntava e punta sull'inflazione, e che per la risoluzione delle sue crisi non trova di meglio che chiedere le sovvenzioni dello stato, cioè il contributo di tutta la massa dei cittadini"<sup>30</sup>.

### *Il succo del ricordo*

L'ultima pubblicazione di Cingano, il più volte citato scritto autobiografico per *Belfagor* del novembre 2002, intitolato *Studi classici e professioni tecniche*, contiene il succo della sua carriera così come voleva che fosse ricordata: "tutta la mia vita professionale è stata assolutamente monocorde, nel senso che è stata spesa nell'attività bancaria e finanziaria, dal momento della laurea (in giurisprudenza) a tutt'oggi, con alle spalle la formazione che dava il liceo classico dell'ineguagliata riforma Gentile, un eccellente liceo che ricordo con grande riconoscenza, dal quale si usciva, per sottolineare l'accezione 'classico', sapendo fare la traduzione della versione greca direttamente in latino".

Forse, la descrizione più efficace di Cingano è quella fatta nel 1997 da Giampaolo Rugarli: "è un raro gentiluomo e la sua aria è giovanile... Non c'è niente che sciupi l'impeccabile *mise* di Cingano, se non forse un sopracciglio che schizza in alto e che rende gradevolmente mefistofelico il volto del mio interlocutore. La tipologia del banchiere italiano comprende due caratteri, riconducibili a personaggi deamicisiani: Derossi, il primo della classe, che capisce ogni cosa al volo, che ha intelligenza, fascino, cultura, e Stardi, il caparbio, lo sgobbone, che si affanna con la forza della volontà. Si va affacciando alla ribalta un terzo prototipo (vero o sedicente), ma Cingano è di sicuro un Derossi, e la sua conversazione è imbevuta di riferimenti colti, di buone letture, così ascoltarlo, farlo parlare è un piacere"<sup>31</sup>.

Ecco, il mio personale ricordo di Cingano collima con quello dello scrittore: un raro gentiluomo con il quale era piacevole stare e parlare. E che è sempre un grande piacere, pur nel sentimento di una perdita molto dolorosa, ricordare.

<sup>30</sup> *L'educazione al parassitismo*, Stato Moderno, 1948; riprodotto in *Lo Stato Moderno. Antologia di una rivista*; a cura di Mario Boneschi, Edizioni di Comunità, Milano 1967.

<sup>31</sup> *Cingano, scuola Comit ai vertici di Mediobanca*, Il Messaggero, 10 marzo 1997.