

# *Laudatio per GINO TROMBI*

*Tenuta dal Prof. Luciano Munari*

*20 Ottobre 2004*

La vita professionale del dott. Gino Trombi, Cavaliere di Gran Croce della Repubblica Italiana, coincide con la storia del nostro sistema bancario dall'immediato dopoguerra ad oggi. Gino Trombi ne è stato un protagonista attivo, contribuendo ad accompagnarne l'evoluzione come banchiere di alto profilo, ispiratore e artefice di innovazioni importanti che ne hanno caratterizzato la profonda metamorfosi.

Gino Trombi inizia la sua lunga carriera nel 1946, ancora studente della Facoltà di Economia e Commercio di Genova e muove i primi passi in quella grande scuola di management bancario che fu la Banca Commerciale Italiana sotto la guida di Raffaele Mattioli. Conseguisce la laurea lavorando e in questo dimostra subito il suo carattere di uomo determinato e sensibile all'importanza della crescita culturale: in quei tempi le università non erano ancora orientate a preoccuparsi delle difficoltà incontrate dai loro studenti.

Nel 1960, ad un'età molto giovane per quegli anni, gli vengono assegnati compiti dirigenziali e Mattioli gli affida spesso la formazione sul campo di giovani destinati a far carriera in banca: fa scuola nella scuola. Anche questa è una qualità che lo

accompagnerà per tutta la vita e che ha fatto la fortuna di molti managers bancari. Gino Trombi non è l'uomo che custodisce gelosamente i segreti del suo successo per non crearsi possibili rivali, la sua filosofia di vita gli impone di rendere i suoi collaboratori partecipi delle sue conoscenze e delle sue esperienze, nella convinzione che uno dei compiti principali di un buon manager sia quello di lavorare per crearsi il suo successore. E quando il successore è maturo gli lascia lo spazio che merita, come è effettivamente accaduto. Personalmente credo che solo i veri maestri abbiano il coraggio di comportarsi in questo modo, non temendo che i propri allievi possano superarli, ma, anzi, lavorando per questo obiettivo, con la consapevolezza che le conoscenze acquisite e le esperienze maturate nel passato sono solo il punto di partenza per quelle future. Come scrive nel 1992, il capo è colui che è capace di raccogliere attorno a sé validi professionisti, sa formarli e motivarli, mantenendo un ruolo di intelligente coordinatore.

Ma in Comit Gino Trombi manifesta un altro lato importante del suo carattere: la rettitudine morale, la correttezza professionale e il senso etico degli affari. Nel 1971, infatti, lascia la Banca non tanto perché allettato da interessanti proposte di lavoro, ma principalmente per la delusione di non riuscire a rispettare gli impegni presi con i suoi clienti a causa dell'improvvisa e rigidissima stretta creditizia di quel periodo. Anche questo aspetto di elevata disciplina morale e di attenzione al cliente saranno una caratteristica di tutta la sua vita professionale. Sono questi valori di fondo e non una adesione tardiva ad un modello gestionale oggi comunemente accettato che nel 2000 gli fanno scrivere: "Occorrerà passare dalla

cultura del fido alla cultura della partnership e della più larga diffusione dell'offerta di servizi finanziari". Infatti, già nel 1981, commentando l'importanza della nascita di un originale progetto aziendale che metteva a disposizione delle imprese un'analisi personalizzata della struttura dei bilanci, affermava: "Il rapporto con la clientela si pone così in una autentica logica di servizio che rifiuta ogni rigida proposizione di parametri valutativi, ma mira a dotare la clientela degli stessi strumenti di analisi di cui la banca è in possesso ed a fornire una disponibilità di dialogo su comuni e documentate basi di discussione" e, ancora, nel 1983, "Tali servizi richiedono peraltro... un atteggiamento di apertura e trasparenza da entrambe i partners."

Il messaggio che ricaviamo da queste parole è che l'attenzione agli stakeholders e l'etica degli affari, oggi tanto di moda, non sono l'invenzione di qualche studioso di recente fortuna di pubblico, ma sono un naturale e radicato atteggiamento dei managers che sanno gestire bene le aziende, ordini economici di istituti destinati a perdurare, come i miei maestri di Economia Aziendale mi hanno sempre insegnato.

Forte di questi valori, Gino Trombi, tra il 1971 e il 1983 diventa direttore generale della Banca del Monte di Parma e, successivamente, della Cassa di Risparmio di Piacenza e della Cassa di Risparmio in Bologna. Sono gli anni dei vincoli amministrativi sul credito e della stagflazione, ma egli non si arrende alle norme e ai condizionamenti esterni. Il suo approccio non è quello di denunciare i problemi o di lamentarsi delle difficoltà ma quello di trasformare i vincoli in opportunità strategiche. Così nel

1981, commentando gli effetti dello sviluppo del debito pubblico e dello spiazzamento dei depositi bancari invitava a non ingaggiare inutili guerre di tasso con un concorrente imbattibile come il Tesoro ma a rispondere con l'ampliamento della gamma dei prodotti, lo sviluppo dell'attività di consulenza alla clientela, l'adeguamento dei prezzi ai servizi offerti onde abbandonare la prassi di venderli sottocosto, scaricandone l'onere sui tassi di interesse. Se si fosse seguito quest'ultimo suggerimento si sarebbero potuti evitare molti degli attuali problemi di immagine del sistema bancario.

In Banca del Monte trova una situazione in cui la cultura del finanziamento alle imprese è poco sviluppata. La prevalenza degli impieghi è concentrata sugli enti pubblici. Si mette quindi subito al lavoro per diffondere la cultura dei fidi, creando le procedure adatte allo scopo e impegnandosi di persona, nelle ore serali, a fare formazione sugli indici di bilancio. Così, quando lascerà la banca, il rapporto tra prestiti alle imprese e finanziamenti agli enti pubblici risulterà invertito rispetto all'inizio del suo mandato.

Ma la sua lungimiranza imprenditoriale non si ferma qui. Capisce subito che nel futuro la tecnologia informatica sarà una fonte di successo competitivo, ma che i piccoli istituti avranno difficoltà ad accedervi. E' così che realizza, con i più stretti collaboratori, il primo esempio italiano di outsourcing, convincendo altre banche emiliane a fondare il consorzio informatico di Cedacrinord. In altro aspetto, si rende conto dell'importanza della capacità di tenere sotto controllo costi e ricavi. Quando ancora il controllo di gestione delle banche è un tema da convegni e le aziende di credito guardano, come indicatore di successo, più alle masse amministrate che alla

redditività, impianta un sistema già in grado di calcolare il margine di contribuzione di filiale e di cliente.

Ma non è tutto, anticipando i tempi e comprendendo le difficoltà cui sarebbero andate incontro le piccole aziende in un mondo bancario più competitivo, lancia proposte di accorpamenti tra banche. Ricordo personalmente la proposta di creazione di un network tra le casse di risparmio dell'Emilia Romagna, formulata quando dirigeva la Cassa di Risparmio in Bologna. Quella proposta ante litteram non venne accolta e le conseguenze sono sotto gli occhi di tutti.

Grande successo ebbe invece la fusione tra Nuovo Banco Ambrosiano e Banca Cattolica del Veneto. Lasciata la Cassa di Risparmio in Bologna, Gino Trombi approda infatti alla direzione generale della Banca Cattolica del Veneto, ruolo che mantiene fino al 1987. La dinamicità della "gestione Trombi" a Vicenza è ricordata, al momento del suo passaggio a Milano, dalle dichiarazioni rilasciate al quotidiano locale da un concorrente ("con lui la Banca Cattolica del Veneto è tornata grande") e da un imprenditore ("ha lavorato bene ed in silenzio"). Tecnologia, marketing, controllo di gestione sono ancora gli ingredienti del successo, ma forse la realizzazione più importante di quel periodo è la preparazione e la gestione della fusione con il Nuovo Banco Ambrosiano. Chiamato dal prof. Giovanni Bazoli a ricoprire il ruolo di amministratore delegato del Banco Ambrosiano Veneto nel 1987, è Gino Trombi stesso a spiegarci le ragioni di quel successo: "le due banche erano abbastanza simili, presenti su mercati sufficientemente distinti, ma integrati, con una clientela complementare anche se più *corporate* per l'una e più *retail* per l'altra. Non si ponevano, insomma, almeno

per noi, problemi di integrazioni tra soggetti ricchi e poveri”. Naturalmente il progetto è stato preparato con un lungo lavoro di armonizzazione dei sistemi informatici e dalla creazione del consenso fra gli uomini che lo avrebbero poi gestito con successo, sia quelli già in carriera sia quelli di nuova, mirata, immissione. Non a caso, il primo di questi è oggi al “top” del sistema bancario nazionale.

Ma della gestione Trombi e dei manager preposti all'Ambroveneto vorrei qui ricordare anche la realizzazione di un progetto, altrettanto innovativo per il mondo bancario di quegli anni: il progetto qualità. Un progetto “che, mettendo al centro della strategia aziendale il cliente, si pone l'obiettivo di ridurre i costi della “non conformità” dei servizi e dei prodotti alle attese dei clienti interni ed esterni, e ciò attraverso un'analisi di gruppo di tutte le attività aziendali, alla ricerca continua del cosiddetto “zero difetti””. In queste parole è contenuto in sintesi un progetto fondamentale per il successo delle aziende di credito in un ambiente competitivo dove la differenziazione dell'offerta si ottiene attraverso la reingegnerizzazione dei processi produttivi e distributivi in un'ottica di customer e di staff satisfaction.

Dopo una breve parentesi come amministratore delegato della Banca Nazionale del Lavoro, ancora pubblica, tra l'aprile del 1994 e l'aprile del 1995, Gino Trombi, a 70 anni, è chiamato alla Presidenza della Banca San Paolo di Brescia. Molte altre persone, al suo posto, avrebbero deciso di godersi tranquillamente un meritato riposo. Ma non è il caso del nostro imprenditore bancario, anche per la stima che lo lega al prof. Bazoli. Anche qui comincia a meditare verso

quali aggregazioni indirizzare la banca per garantirle un futuro brillante. Ed ecco aprirsi la strada dell'aggregazione con il Credito Agrario Bresciano, a suo dire, portato dalla presenza di azionisti ed amministratori estremamente aperti da entrambe le parti. L'operazione ha successo e pone le basi per la successiva nascita del gruppo Banca Lombarda e Piemontese, uno dei primi gruppi bancari italiani per dimensione.

Caratteristica del gruppo, fortemente coltivata nel tempo e condivisa nell'occasione da Gino Trombi, è la sua struttura federalista che, pure in presenza di un incremento dei costi di coordinamento, riesce a realizzare economie di scala senza rinunciare alla ricchezza immateriale dei marchi di origine delle banche confluenti nel network.

A questo punto è legittimo chiedersi: qual è l'animus che spinge Gino Trombi a ricercare sempre nuovi modelli e strumenti di gestione, senza mai fermarsi ai successi raggiunti? Ed è a questo proposito che mi piace ricordare le qualità che ammiro di più in Gino Trombi, insieme al rigore morale e al rispetto delle persone: l'insaziabile curiosità del nuovo, l'apertura senza pregiudizi alle proposte della teoria, la capacità di ascolto attento all'evoluzione dell'ambiente in cui opera. Queste sue qualità sono anche state apprezzate dagli studiosi di economia aziendale, tanto è vero che è stato ammesso come socio ordinario all'Accademia Italiana di Economia Aziendale, dove i soci non universitari sono assai pochi. E da buon manager ha saputo tradurre questo atteggiamento in un metodo di lavoro che, come scriveva nel 1983 commentando la ricerca sulla contabilità per l'inflazione nelle banche, "è ormai una

costante (una filosofia potremmo dire) del nostro modo di operare e che si basa sulla stretta collaborazione, nell'ambito di una stessa équipe, di uomini che sono espressione di tre diverse componenti: quella accademica...quella operativa, costituita da capi ufficio contabilità...quella dell'economia applicata, interpretata dal nostro ufficio studi.”

Il metodo è interessante e potrebbe servire da modello per realizzare l'auspicata cooperazione tra università e mondo del lavoro.

Da parte nostra posso affermare che la laurea in Economia e Finanza, che oggi conferiamo a Gino Trombi, ha l'ambizione di muoversi secondo questa prospettiva. Questa laurea, la prima in Italia a portare questa denominazione, nasce da una costruttiva collaborazione tra studiosi di economia politica e di economia aziendale. Tale collaborazione, non comune nel panorama universitario italiano, ci ha portati a formulare un piano di studi calibrato sulle conoscenze che ci sono state richieste dal mondo del lavoro. Il nostro obiettivo è infatti quello di fornire un prodotto utile alle imprese ed alle banche, che sono i nostri veri clienti. Per verificare la bontà della nostra scelta e per migliorare sempre abbiamo bisogno dei suggerimenti e delle valutazioni che ci possono arrivare seguendo la strada indicata da Gino Trombi.

Vorrei chiudere questo mio intervento con parole non mie ma di un collaboratore di Gino Trombi, pronunciate nel giorno del suo commiato dal Banco Ambrosiano Veneto, sia perchè le trovo perfette per riassumere la sua personalità, sia perchè sono convinto

che sia una buona testimonianza della sua capacità di farsi amare dai suoi collaboratori: che forse è la qualità migliore di un manager.

“La sua capacità manageriale, la sua ricca e viva umanità, la sua guida carismatica, i suoi insegnamenti, la sua forte grinta al segno di un’integerrima rettitudine morale e professionale, sono stati – e lo saranno per il futuro – segni tangibili di come operare, di come fare banca, ma ancora prima e più importante, di come essere uomini.”