



la **Banca** *nota*

N. 77 - Aprile 2014

Intervista

**Il futuro
ha solide radici**

Finanza

**Economia globale
tra crescita
e deflazione**

Direzione

**Organizzare
il cambiamento**

Convegno

**Sotto la lente
il pianeta Cina**

Associazionismo

Una vita per la vita

Storia

**1918: gli esordi
della Repubblica
di Weimar**

Luca Ferrarini

**Da Reggio Emilia
sapori millenari**



la Banco nota

Nuova Serie N. 77 - aprile 2014

REGISTRAZIONE

Tribunale di Milano n. 292 del 15/04/2005

Direttore Responsabile:

Luigi Gavazzi

Vicedirettore:

Tommaso Adami

Comitato di Direzione:

Tommaso Adami, Riccardo Battistel, Luciano Colombini, Luigi Gavazzi, Umberto Vaghi

Collaboratori:

Riccardo Battistel, Enrico Casale, Giovanni Ceccatelli, Marco Demicheli, Alessandro Manca, Alessandra Monguzzi, Andrea Pizzi, Francesco Ronchi, Umberto Vaghi

Impaginazione:

Diego Poletti, Luca Rovelli

Stampa

Faenza Industrie Grafiche S.r.l.

Costo copia: € 2,00

EDITORE INCARICATO:

New Business Media Srl

DIRETTORE RESPONSABILE:

Ivo Alfonso Nardella



SEDE LEGALE E OPERATIVA:

Via Eritrea, 21 - 20157 Milano - Tel. 02 39090

Iscrizione al Registro degli Operatori di Comunicazione (ROC) N° 6357

Associato a:



Responsabilità:

la riproduzione delle illustrazioni e articoli pubblicati dalla rivista, nonché la loro traduzione è riservata e non può avvenire senza espressa autorizzazione della Casa Editrice. I manoscritti e le illustrazioni inviati alla redazione non saranno restituiti, anche se non pubblicati e la Casa Editrice non si assume responsabilità per il caso che si tratti di esemplari unici. La Casa Editrice non si assume responsabilità per i casi di eventuali errori contenuti negli articoli pubblicati o di errori in cui fosse incorsa nella loro riproduzione sulla rivista.

Ai sensi del D.Lgs 196/03 garantiamo che i dati forniti saranno da noi custoditi e trattati con assoluta riservatezza e utilizzati esclusivamente ai fini commerciali e promozionali della nostra attività. I Suoi dati potranno essere altresì comunicati a soggetti terzi per i quali la conoscenza dei Suoi dati risulti necessaria o comunque funzionale allo svolgimento dell'attività della nostra Società. Il titolare del trattamento è:

New Business Media Srl, Via Eritrea 21, 20157 Milano.

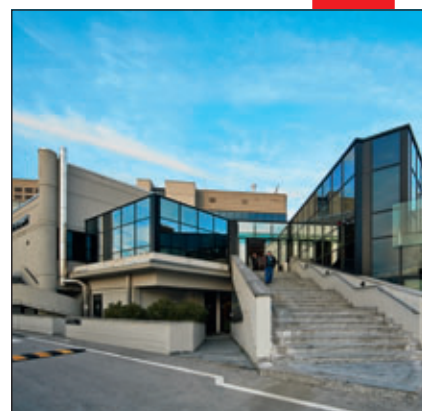
Al titolare del trattamento Lei potrà rivolgersi al numero 02 3909.0349 per far valere i Suoi diritti di rettificazione, cancellazione, opposizione a particolari trattamenti dei propri dati, esplicitati all'art. 7 D.Lgs 196/03



la Banco nota

- 4** Il futuro ha solide radici
- 7** Sotto la lente
il Pianeta Cina
- 8** Economia globale
tra crescita e deflazione
- 12** Organizzare
il cambiamento
- 16** Dalla Ferrarini
sapori millenari
- 20** La prima stagione
delle cooperative
- 23** Firenze, via de' Tornabuoni:
a passeggio fra la storia
- 26** Una vita
per la vita
- 30** 1918: gli esordi della
Repubblica di Weimar
- 34** Vita aziendale

p. 12



p. 26



p. 30



Il futuro ha solide radici



Foto di E. Corti

L'istituto è una realtà con tutte le carte in regola per ben operare, afferma il nuovo Direttore generale Luciano Colombini - L'acquisizione della Banca Popolare di Spoleto porterà a circa 280 le filiali del Gruppo

Luciano Colombini, il nuovo Direttore generale del Banco di Desio e della Brianza, fa il pendolare tra Milano, Desio e Vicenza. "Conosco ormai bene la Milano-Meda e le sue insidie...", sorride ricevendoci nel suo ufficio a Desio, "è un'arteria assai trafficata, ma ho la fortuna di percorrerla alla mattina ed alla sera rientrando a Milano, nel senso opposto alla corrente di traffico prevalente. Il fine settimana poi, se non ho impegni professionali, rientro nella mia città natale, Vicenza, dove risiede la mia famiglia".

Vicenza come luogo degli affetti ma anche, leggo nel suo curriculum, come sede dove sono maturate le sue prime esperienze lavorative.

"Sì, a Vicenza, dopo la laurea in giurisprudenza ed una prima esperienza di lavoro presso la Banca di Roma, sono entrato alla Popolare di Vicenza. In quella banca sono rimasto per ventidue anni e pur avendo maturato esperienze successive con responsabilità crescenti in contesti diversi (ndr Direttore generale UGF Banca spa, vice Presidente Unipol Merchant spa, Presidente Banca S.A.I. spa), considero l'esperienza svolta in Popolare quella che ha inciso in maniera più significativa sul mio percorso professionale.

"Sono stato per otto anni in rete, come responsabile di filiale prima e capo area poi, curando una quarantina di filiali. A quarantuno anni, il passaggio in sede come responsabile Crediti. Nel 2000 sono stato nominato vice

Direttore generale della banca e nel 2005 Direttore generale. La banca nel frattempo era passata da una dimensione prettamente provinciale ad una articolazione di caratura nazionale e gli sportelli erano passati da 90 a 500”.

Uno sviluppo ragguardevole, pur considerato l'arco temporale, un ventennio, entro il quale si è svolto.

“Forse è stato proprio il tempo un fattore importante per uno sviluppo progressivo e non traumatico. La banca dapprima si espanse all'interno del contesto storico di riferimento, procedendo anche con l'acquisizione di realtà più piccole, e solo successivamente passò ad operazioni di acquisizione di maggiore portata e in contesti diversi. Gradualità ed esperienze via via accumulate attraverso le singole operazioni, nonché risorse e attività mobilitate per integrare culture aziendali ed organizzative anche assai differenziate ci misero allora nella condizione di procedere senza grossi traumi a delineare un gruppo ben articolato e coeso”.

Veniamo ora al Banco Desio. La banca che dirige si colloca nel ristretto novero delle aziende bancarie private con una tradizione centenaria di continuità degli assetti proprietari, una forte tradizione di radicamento territoriale ed una riconosciuta qualità di servizio alla clientela. Quali differenze ed analogie rispetto al mondo cooperativo e popolare da cui proviene?

“Differenze ci sono ed attengono questioni di diversa portata e rilevanza. Mi limiterei ad evidenziare che per le banche popolari, per le quali dovremmo utilizzare il termine di 'public company' ed uso il condizionale non a caso, il modello di governance appare ampiamente da rivedere, come anche voci ben più autorevoli del sottoscritto ribadiscono da tempo. Vorrei invece sottolineare che al Banco ho trovato una compagine azionaria connotata da una presenza forte, attenta alla vita dell'azienda ed alla sua evoluzione, pur nel quadro di una ben definita distinzione tra ruolo e funzioni dell'amministrazione e del management. Questa chiarezza può solo giovare al buon governo di una azienda ed al suo ordinato procedere e svilupparsi. E non voglio dimenticare, in tale ambito, il ruolo svolto dall'Amministratore delegato Tommaso Cartone, uomo di grande esperienza ed equilibrio, nel coniugare strategia e linee guida lungo le quali informare la nostra azione con la funzione di garante del nevralgico collegamento tra proprietà e management.

“Tornando alla domanda, sul piano delle similitudini, metterei in evidenza il forte attaccamento al territorio,

Luciano Colombini, Direttore generale del Banco Desio



un localismo che, se vissuto come opportunità e non come limite culturale, è certamente oggi ed anche in futuro un valore per entrambe le realtà. Il Nord Est da cui provengo e la Brianza come territorio storico di nascita e sviluppo del Banco presentano poi analogie di tutta evidenza: valga per tutte la presenza di una classe imprenditoriale di qualità che rappresenta un vanto per il nostro paese come modello di fare impresa. E poi un sano pragmatismo, una concretezza che accomuna la realtà economica, ma anche sociale, da cui provengo e quella in cui sono approdato”.

Può dirci quindi che banca ha trovato, a pochi mesi dal suo arrivo al Banco?

“Il Banco è una azienda sana, ben patrimonializzata, caratterizzata da una gestione attenta, con un buon equilibrio tra raccolta ed impieghi. In poche parole, una realtà con tutte le carte in regola per ben operare e distinguersi ancor di più in un contesto che vive, anche per motivi esogeni ad esso, una fase difficile.

“Ho trovato poi, e questo sono anche i clienti a raccontarmelo, una banca caratterizzata da una grande attenzione e correttezza verso la clientela, da uno stile di relazione connotato da grande sensibilità e misura. Oserei parlare di uno stile Banco Desio. E questo è importante in un contesto competitivo dove occorre sempre più differenziarci e distinguerci. È un valore di cui dobbiamo essere sempre più consapevoli e sfruttarlo appieno. Ma evidentemente ciò non basta.

“Occorre che la nostra offerta, sotto il profilo commerciale, si qualifichi per innovazione, anche tecnologica - e penso alla multicanalità -, per qualità ed ampiezza. Anche la struttura della nostra rete distributiva va ripensata ed adeguata ai cambiamenti che prefiguriamo, così come occorrerà rivedere anche alcune modalità di approccio al business. Un esempio: se il taglio di aziende tradizionalmente affidate al Banco è medio piccolo e locale occorre oggi, con il mercato in cui ci troviamo e le sue evidenti criticità, rivolgersi anche a realtà maggiormente strutturate, senza timori e senza remore. Penso a quelle realtà che operano con l'estero e che proprio in questo periodo non facile hanno trovato ragioni di sviluppo nel rivolgersi a nuovi mercati”.

È inevitabile ritenere che dovrà fare i conti anche con qualche resistenza al cambiamento...

“Certamente, mi sorprenderebbe il contrario. Punteremo quindi decisamente sul coinvolgimento e sulla comunicazione come leve strategiche e sull'affinamento di una cultura aziendale dove tradizione e continuità, innovazione e cambiamento possano coniugarsi in un quadro di riferimento chiaro e definito”.

Un ultimo argomento ci pare obbligatorio: è di queste ore la notizia dell'acquisizione della Banca Popolare di Spoleto...

“Sì, l'avvenimento è certamente di portata storica per il Banco ed il Gruppo. Credo si debba risalire alla fusione con la Banca della Brianza degli anni Sessanta per registrare un fatto che segna in maniera così importante il processo evolutivo del nostro Banco. Non mancherà occasione per ritornare, anche su questa rivista, sull'argomento con maggiori dettagli. Ad oggi mi limito a sottolineare alcuni aspetti che ritengo importanti in merito all'operazione.

“La decisione di procedere nell'acquisizione è maturata attraverso una analisi preliminare attenta ed approfondita sui 'fondamentali' della realtà che volevamo acquisire. E solo dopo tali attività si è proceduto con la conseguente serenità alle fasi successive. Siamo quindi fiduciosi e consapevoli che tutto è stato fatto per garantirci un acquisto di cui andar fieri per il futuro. Il secondo aspetto attiene al tema della crescita ed allo sviluppo: dinamiche che registravano, per varie ragioni, al Banco una fase di riflessione non più procrastinabile. In estrema sintesi, la riassumerei così: nelle attuali condizioni di mercato, chi si ferma non sta fermo, sta già arretrando. Stante le dimensioni della nostra azienda e del Gruppo è apparsa quindi interessante e profittevole un'operazione che porterà la nostra struttura distributiva a circa 280 filiali con una presenza regionale, oltre che a Nord Est e Nord Ovest, assai significativa al Centro. La "profezia" del nostro Amministratore delegato di un anno e mezzo fa - "Il Banco ha spazio per crescere ancora" (La Banca nota n. 71, ottobre 2012) - ha così trovato una sua compiuta e coerente realizzazione”.

I.b.n.

Sotto la lente il Pianeta Cina

Come entrare, e come crescere, in un mercato complesso che richiede spesso ripensamenti organizzativi, adattamenti di prodotti, revisioni del modello di business

“**D**a fabbrica del mondo a primo mercato di consumo: quali opportunità in una Cina che cambia”, questo il titolo del convegno tenutosi lo scorso 6 febbraio presso la Sala Congressi del Banco Desio e teso a mettere sotto la lente tematiche e problematiche che deve prepararsi ad affrontare chi intenda entrare - e crescere - in un mercato complesso come quello cinese.

I relatori del Convegno Alessandro De Biasio (Partner e Responsabile Area Strategia di TEH-Ambrosetti Spa - Milano) e Mattia Marino (CEO di Ambrosetti -Beijing - Consulting Ldt - Pechino) hanno illustrato come l'intensificarsi della competizione internazionale richieda, alle imprese intenzionate a rafforzare la propria posizione competitiva in Italia e sui mercati del mondo, una maggior attenzione alle dinamiche economiche e geo-politiche e all'emergere di nuovi modelli di business e di nuovi canali tra cui quello digitale.

La globalizzazione del resto richiede al management di saper affrontare ambienti multiculturali, sviluppando attitudini e caratteristiche appropriate a contesti internazionali. Un'attitudine globale che conduce spesso a ripensamenti organizzativi, ad adattamenti di prodotti, a revisioni del modello di business sin qui adottato, necessari per affrontare un



mercato come quello cinese che è di grande interesse per gli operatori italiani.

Forte crescita, alta percezione della qualità italiana e del Made in Italy in generale, l'emergere di un'interessante classe di consumatori sono tutti elementi che confermano la strategicità del mercato cinese, al di là del pur significativo aspetto dimensionale.

Come noto il Pianeta Cina è anche un Paese difficile in cui operare, dove aspetti linguistici, culturali, lo stesso modo di fare business e la dimensione relazionale, che è di primaria importanza, sono molto diversi da quelli occidentali. Per questa ragione è importante avvicinarsi alla Cina con la dovuta attenzione e preparazione, attraverso un processo conoscitivo che porti imprenditori e capi azienda a dotarsi degli strumenti necessari per poter acquisire maggiore confidenza con la cultura e le regole del gioco locali.

Le conclusioni del convegno, che ha messo nella più giusta luce i processi di internazionalizzazione da superare per entrare e competere nel mercato cinese, sono state tratte da Michele Montanaro, responsabile Area Estero del Banco Desio.

I.b.n.





Economia globale tra crescita e deflazione

Il processo di normalizzazione dei mercati sta continuando e la crescita nei Paesi sviluppati sta acquisendo slancio, mentre il commercio mondiale è in ripresa

“Non bisogna mai investire quando l'orizzonte appare sereno.”
(John Templeton, fondatore della società di gestione Franklin Templeton Investments)

“Per quante volte uno salvi il mondo, quello riesce sempre a rimettersi di nuovo nei guai. Insomma, a volte vorrei dirgli: resta in salvo! Per un pochino!”. Queste le parole del protagonista pronunciate all'inizio del fortunato cartone animato della

Pixar *Gli Incredibili* e sembrano adattarsi perfettamente allo scenario economico-finanziario di questi primi mesi dell'anno. Abbiamo infatti terminato il 2013 in un clima di generale euforia. Gli Stati Uniti sembravano aver consolidato la ripresa economica, l'Europa non era più il sorvegliato speciale del mondo, mentre il Giappone stava uscendo dalla stagnazione pluridecennale. Le borse realizzavano performance eccezionalmente positive, e anche i più scettici erano diventati ottimisti e consigliavano di riempirsi di titoli azionari.

Non sorprende dunque che gli uffici studi delle principali società di investimento

**Marco Demicheli
e Alessandro Manca**
Ufficio Gestione Patrimoni
Mobiliari del Banco Desio



sforassero analisi in cui la congiuntura globale era vista in accelerazione e per le borse si prevedessero ritorni decisamente positivi. I pochi che si ostinavano a predicare prudenza, prefigurando la formazione di bolle speculative, venivano zittiti. L'argomentazione principale riguardava il fatto che questa volta la straordinaria rivalutazione era spalmata su tutte le attività (case, bond e borse) con l'eccezione delle materie prime e dell'oro, mentre la crisi di internet del 1999-2000 era concentrata solo su alcuni settori dell'azionario e quella

del 2008 riguardò le case e, in Europa, il debito mediterraneo.

A provocare un brusco risveglio sono state le rinnovate tensioni sui mercati emergenti che si sono tradotte in un forte deprezzamento delle principali valute, in particolare peso argentino, lira turca, rublo e rand sudafricano. I segnali di rallentamento dell'economia cinese hanno contribuito ad alimentare le vendite; in Cina è inoltre tornato d'attualità il tema del sistema bancario "ombra" nell'ambito del quale è ricompreso un complesso di attività di finanziamento e/o prodotti di investimento collocati da veicoli non bancari (fondi speculativi, fondi del mercato monetario e veicoli di investimento strutturato). A fine gennaio è stato infatti sventato dalla Banca Centrale il temuto rischio di default di uno di tali veicoli di investimento.

Il fatto è che oggi il tasso di sviluppo globale è ancora tutt'altro che robusto e abbondano i rischi al ribasso. Una delle minacce può derivare dall'andamento della congiuntura nei Paesi Emergenti, sui quali vale la pena fare alcune considerazioni. I mercati emergenti sono stati segnati da una serie di crisi negli anni '90 e all'inizio degli anni 2000, incluse quella messicana, quella finanziaria asiatica, la crisi del rublo e il default argentino, per citarne solo alcune. La suscettibilità dei Paesi Emergenti all'effetto contagio e la loro percezione da parte degli investitori come un'unica classe di attività li hanno portati a muoversi e a essere scambiati come



se fossero un'unica categoria. Queste crisi hanno dato ai governi preziose lezioni cui essi hanno successivamente attinto per migliorare i loro fondamentali, inclusi la riduzione del debito, il contenimento dell'inflazione, il miglioramento dei contesti di politica monetaria e fiscale.

La sana crescita del prodotto interno lordo, la leva relativamente bassa e i migliori fondamentali hanno sostenuto, nel corso dell'ultimo decennio, i Paesi Emergenti che sono pertanto riusciti a contrastare efficacemente l'ultima crisi finanziaria globale. Non sorprende che siano diventati una destinazione per la liquidità in virtù dei loro migliori fondamentali, dei loro rendimenti generalmente più alti e della loro più forte crescita. Sennonché, la decisione della Banca centrale statunitense di ridurre il quantitative easing (minori acquisti di titoli sul mercato secondario) ha allarmato i mercati ed ha generato flussi in uscita.

Questo, insieme al naturale rallentamento nella crescita dei trend dopo la rapida espansione finanziaria ed economica, ha rappresentato un forte slancio per la differenziazione tra questi Paesi. Un esempio si è visto tra nazioni relativamente in buona forma, quali Corea del Sud e Messico, e quelle con fondamentali più deboli, quali Turchia e India. La Corea del Sud ha mantenuto una legislazione sana e ha migliorato il profilo fiscale. La sua capacità produttiva ha costantemente incrementato la qualità dei beni prodotti, sostenendo un favorevole surplus delle partite correnti grazie a esportazioni robuste. Il Messico più di recente ha fatto progressi nel sistema di politica macroeconomica e realizzato riforme strutturali che ne hanno rafforzato i fondamentali macroeconomici. Al contrario, Turchia e India hanno ognuna mantenuto un disavanzo delle partite correnti e ciò ha pesato sul valore relativo delle loro valute. Queste considerazioni ci portano a ritenere che questo periodo di normalizzazione dei tassi di interesse farà aumentare la differenziazione tra i mercati emergenti, per cui quelli con meno vulnerabilità legata ai finanziamenti esterni, una maggiore forza macroeconomica, un quadro politico più forte conseguiranno probabilmente ritorni più elevati rispetto a quelli con fondamentali più deboli.

Le citate tensioni sugli emergenti si sono trasmesse in maniera marginale sugli altri mercati: i listini azionari Usa ed europei hanno infatti registrato una lieve correzione, mentre i bond periferici dell'area Euro hanno addirittura registrato un andamento positivo. Guardando nello specifico all'andamento macro, in Area Euro gli indicatori hanno continuato a segnalare un recupero della crescita trainata soprattutto dal comparto manifatturiero. La buona notizia riguarda il fatto che tale miglioramento ha finalmente coinvolto anche l'area mediterranea dell'Europa. I dati consuntivi sul PIL del quarto trimestre 2013 di Germania e Francia sono risultati migliori delle attese grazie soprattutto al contributo delle esportazioni (in modo particolare in Germania).

Questi dati, che sembrano indicare la definitiva uscita dalla crisi dell'Area Euro, sono stati in gran parte ridimensionati dall'andamento dell'inflazione che continua a rimanere su livelli eccezionalmente bassi, tanto da far prefigurare un possibile scenario deflattivo.

Una tale even-



tualità è stata indicata dal Fondo Monetario Internazionale, assieme ai timori circa l'economia dei Paesi Emergenti, come una delle maggiori minacce alla sostenibilità della congiuntura mondiale. Ne è ben consapevole la Banca Centrale europea che ha esplicitamente parlato di situazione deflattiva per l'area euro, ma ha preferito optare per una fase attendista in attesa di valutare ulteriori informazioni alla luce della complessità dell'attuale situazione, pur dichiarandosi pronta ad adottare tutti i possibili strumenti a disposizione qualora si verificasse un rialzo dei tassi di mercato o il costo della vita rallentasse più del previsto.

Eppure quello della deflazione è uno spettro che sta diventando più concreto di giorno in giorno. L'inflazione nell'eurozona è in costante calo dalla fine del 2011. Il passaggio da un "prolungato periodo di



Le riforme strutturali sono quanto mai necessarie nel nostro Paese, dal momento che stiamo finendo, mani e piedi, dentro la deflazione. Non solo per la discesa dei prezzi, quanto per via della riduzione degli impieghi, che in un'economia fragile e "bancocentrica" diventa il veicolo principale con cui si propaga questo virus. Questo sarebbe un peccato visto che nel corso degli ultimi mesi i principali indicatori congiunturali per l'economia italiana hanno evidenziato una fase di graduale recupero. Il miglioramento, iniziato a partire da livelli molto bassi,

e protrattosi con estrema gradualità, sembra si stia traducendo anche in un recupero dei livelli produttivi.

Le previsioni per il 2014 proiettano questo tipo di andamento, segnalando una variazione del PIL di segno positivo, ma nell'ordine soltanto di alcuni decimi. Inoltre, nonostante una situazione politica non proprio rassicurante, una distensione del clima economico ha permesso la riduzione della spesa per interessi e il raggiungimento di un saldo primario delle partite correnti. Se il nuovo governo a guida Renzi sarà in grado di realizzare una stabilità duratura ci saranno le condizioni per una crescita del PIL attorno al potenziale, che viene stimata nell'ordine del 1-1,5%.

La lettura delle tendenze in corso ci induce ad adottare un orientamento moderatamente positivo per l'anno in corso, in quanto il processo di normalizzazione dei mercati sta continuando e la crescita nei Paesi sviluppati sta acquisendo slancio, mentre il commercio mondiale è in ripresa. Il fatto è che dopo quattro anni di un regime di tassi di interesse bassi, prossimi allo zero, i banchieri centrali, pur continuando ad utilizzare politiche monetarie espansive, stanno inviando i primi segnali di un'inversione di tendenza.

Questo può provocare maggiore smarrimento tra gli investitori, che si traduce inevitabilmente in una elevata volatilità dei mercati finanziari, mentre i flussi di capitale saranno sempre più selettivi. Non affacciandosi, al momento, nessun supereroe che, come *Mr Incredible*, "aggiusti" il mondo, non rimane che continuare a operare un'attenta diversificazione, concentrandosi sui fondamentali economici.

bassa inflazione" (quale previsto dalla stessa Bce) alla deflazione vera e propria avviene poi su un piano scivoloso, con le caratteristiche tipiche di un circolo vizioso. Si parla infatti di "spirale" deflazionistica, un processo cioè che si autoalimenta e che è assai arduo contrastare una volta innescato. La deflazione, com'è noto dall'esperienza del Giappone, può avere conseguenze devastanti, frenando consumi e crescita per anni. Ma di fronte ad un rischio di tal genere stupisce comunque il rinvio da parte delle autorità monetarie di una risposta più decisa, che deve essere allora motivato da considerazioni di natura più politico-istituzionale, come ad esempio il duro giudizio della corte costituzionale tedesca sulla legittimità del programma Omt (acquisto da parte della BCE sul mercato secondario di titoli governativi di Paesi dell'Area Euro). Ma vi è un secondo freno all'azione della Banca centrale: è quello del timore dell'azzardo morale, di togliere cioè le castagne dal fuoco per i Paesi in difficoltà, quali l'Italia, disincentivando le riforme tanto necessarie.

Organizzare il cambiamento



Foto di E. Corti

Migliorare i processi, la tecnologia e i servizi al Cliente: questo il mandato della Direzione Organizzazione e Sistemi del Banco Desio

La funzione Organizzazione in azienda interviene sui processi operativi e sulla tecnologia ricercando soluzioni che coniughino efficienza, efficacia e risultati, mantenendo un attento controllo sui costi. Ne parliamo con Massimo Barazzetta responsabile della Direzione Organizzazione e Sistemi del Banco Milanese, sposato con due figli, si è formato presso un gruppo di grandi dimensioni ed è al Banco dal 2003. La formazione professionale è

avvenuta, in una prima fase, in tutti i settori della filiale per poi approdare in funzioni di governo e controllo, alternando spesso ruoli in progetti d'integrazione e sviluppo organizzativo.

“La funzione Organizzazione - ci precisa Massimo Barazzetta ricevendoci nel suo ufficio, - ha l'obiettivo di realizzare assetti e processi orientati al soddisfacimento dei bisogni della clientela nel pieno rispetto delle leggi e della regolamentazione di settore, sempre più stringente e vincolante. Un obiettivo sfidante in un contesto di mercato turbolento, caratterizzato da competitività crescente, tassi di innovazione elevati e un periodo di congiuntura economica sfavorevole.

Una soluzione organizzativa in risposta ad un'esigenza di business raggiunge quindi il



suo massimo risultato se è in grado di creare nuovo valore e, nel contempo, se lo preserva nel tempo in conformità alle normative che ne regolano l'ambito".

Su quali principali campi agisce la funzione Organizzazione e con quali modalità?

"La funzione interviene nella gestione aziendale in coerenza con gli indirizzi strategici e contribuendo a definire assetti e processi efficienti attraverso la gestione delle c.d. variabili organizzative: struttura, meccanismi operativi e cultura organizzativa.

"Costo, qualità e tempo sono le tre dimensioni su cui lavorare per definire assetti e processi tecnico-organizzativi. Erogare servizi e prodotti di qualità adeguata nel minor tempo possibile

e riducendo i costi al minimo significa investire nella ricerca di soluzioni efficienti che, necessariamente, ci vedono coinvolti.

"È evidente che ridurre eccessivamente i costi può comportare una minore qualità ovvero che la ricerca dei massimi livelli qualitativi può comportare un tempo di erogazione eccessivo. Per coniugare tutte le esigenze è quindi necessario, oltre al metodo di lavoro, una componente di intuito, passione e creatività".

Entrando nel merito del vostro lavoro, com'è strutturata questa direzione?

"La direzione Organizzazione e Sistemi riporta al Direttore Generale e si articola in tre macroaree funzionali: Organizzazione, Sistemi informativi, Immobili e Servizi generali. Dato che quest'ultima funzione è già stata oggetto di presentazione in un precedente articolo (n.d.r. La Banca nota n. 72 dicembre 2012), mi soffermerò quindi sulle prime due.

"L'area Organizzazione eroga primariamente il servizio al 'cliente interno' della Banca, ovvero alla Direzione Generale ed alle altre funzioni aziendali, attraverso una struttura composta da quattro uffici: l'ufficio Analisi Processi e Coordinamento normativa, che interviene nella definizione delle richieste di revisione dei processi aziendali e della normativa interna, e tre uffici di Sviluppo Organizzativo che curano - per distinti ambiti specialistici di operatività (credito, finanza, reti e sistemi di pagamento, sistemi di governo e telematici) - le richieste delle funzioni aziendali interagendo con i fornitori delle applicazioni informatiche. Le risorse che operano in questi uffici esprimono competenze tipiche dell'analisi organizzativa, intervenendo nelle fasi di analisi delle richieste e individuazione delle soluzioni da porre in atto anche attraverso la conduzione di progetti organizzativi".

E il "cliente esterno" come viene visto dall'Organizzazione?

"Avendo sempre ben presente, nel nostro operare quotidiano, che il fine ultimo di ogni processo aziendale è quello di erogare servizi e prodotti apprezzati dalla nostra clientela, anche quando ci dobbiamo occupare - e in particolar modo da un decennio a questa parte - di attività che derivano da un vasto ed articolato impianto normativo che regola i settori bancario, finanziario ed assicurativo. Per non parlare di tutte le normative trasversali quali, ad esempio, quelle in materia di privacy e di sicurezza sul lavoro.

"Ma la sensibilità verso il cliente finale si esprime anche attivando vere e proprie funzioni di ascolto, ancorché indiretto. Lo scorso anno è stato avviato, per esempio, un progetto (il Laboratorio Filiali) che prevede il coinvolgimento diretto dei colleghi di filiale nella proposte di miglioramento dei processi aziendali e di qualità del servizio reso alla clientela."

Un'azienda di credito si caratterizza per l'elevato utilizzo della tecnologia per il governo di un sistema informativo complesso, articolato e pervasivo. Com'è strutturata la funzione Sistemi informativi?

"La funzione Sistemi informativi cura la gestione di tutte le componenti hardware e software del sistema informatico della banca. Il Gruppo Banco Desio utilizza il sistema informatico tipico di una banca retail erogato da Cedacri S.p.A., uno dei principali operatori tecnologici del settore. L'esternalizzazione della componente principale della tecnologia utilizzata dalla banca consente di contenere le spese amministrative entro valori più



Massimo Barazzetta, responsabile Direzione Organizzazione e Sistemi del Banco

contenuti rispetto ad un sistema informatico totalmente gestito in casa per un gruppo delle nostre dimensioni.

“Anche in questo caso, le esigenze della clientela del Banco trovano soddisfazione attraverso l'erogazione di prodotti e servizi in condizioni di continuità garantiti dal sistema informatico.

“All'interno della direzione, l'ufficio Tecnologia e Sicurezza cura la gestione del sistema informatico sia per la componente esternalizzata che per quella interna che supporta l'intera infrastruttura, tra cui, rammento, i servizi di posta elettronica e la gestione degli archivi elettronici. L'ufficio Coordinamento Cedacri e Sviluppo applicativo, invece, cura la gestione delle applicazioni aziendali sviluppate direttamente e funge da punto di riferimento nei rapporti con l'outsourcer.

“Le competenze richieste per operare in questi ambiti spaziano dalla gestione di reti telematiche e sistemi informatici a quelle di sviluppo e manutenzione del software. Particolari specializzazioni sono richieste poi per la gestione della sicurezza fisica e di quella informatica”.

Quali meccanismi gestionali e operativi adottate per facilitare l'avvio, la gestione ed il presidio di tutta l'attività progettuale?

“Le numerose attività condotte in collaborazione dai colleghi della funzione Organizzazione e delle altre funzioni aziendali sono condotte attraverso una rigida definizione di priorità che viene periodicamente rivista e rappresentata attraverso il 'master plan' dei progetti organizzativi e informatici. La convergenza di molteplici esigenze rende poi necessaria una funzione di coordinamento volta a stabilire, in sintonia con gli input della Direzione Generale e delle funzioni di controllo interno, il piano degli interventi secondo priorità condivise. Entrando nel merito della gestione di un progetto, operiamo attraverso i seguenti meccanismi:

- viene sempre individuato un responsabile di progetto che di norma coincide con il responsabile della funzione che governa il processo/prodotto/servizio su cui si deve intervenire;
- la funzione Organizzazione collabora nel progetto nominando un referente e mettendo a disposizione le competenze organizzative e/o informatiche necessarie;



- le attività progettuali più complesse richiedono il contributo anche di altre funzioni tra cui quelle che si occupano dei controlli interni;
- il lavoro congiunto di tali soggetti viene sviluppato e monitorato attraverso meccanismi operativi che prevedono la rendicontazione dei progressi ottenuti sino al rilascio del 'prodotto finito', e cioè un nuovo prodotto/servizio per la clientela ovvero una nuova normativa interna, una nuova applicazione informatica, ecc."

Spostandoci ora in una dimensione prospettica, quale ruolo vede per la funzione in futuro, e quale tipo di supporto potrà fornire alla banca del domani?

"Tradizione e cultura del servizio come valori fondativi per il Banco e per i suoi clienti hanno consentito di raggiungere successi importanti e creare basi patrimoniali consistenti, anche per riprendere un percorso di crescita e di sviluppo dimensionale. Tuttavia, rispetto al passato, il mercato cambia repentinamente le condizioni

per la crescita e lo sviluppo della banca accentuando i fattori che rendono incerti i ricavi e imponendo scelte strutturali sul fronte dei costi.

"Tali condizioni di mercato ci impongono di innovare la gamma dei prodotti e dei servizi per ricercare e servire nuova clientela in tutti segmenti del mercato retail.

"La funzione Organizzazione continuerà a prestare il suo contributo favorendo l'innovazione dei processi e del sistema informatico aziendale. In tale direzione, dovrà essere, a mio avviso, sempre più curato lo sviluppo di una cultura organizzativa improntata al cambiamento ed il nostro ruolo, a traino di questa diffusione, dovrà essere perseguito con sempre maggiore determinazione".

Ci può anticipare i principali ambiti su cui state lavorando per il prossimo futuro?

"L'informatizzazione dei processi di vendita volta a ridurre le incombenze amministrative e la carta è un obiettivo primario per noi e per Cedacri.

"Inoltre, sono in atto progetti di revisione organizzativa volti a rafforzare i presidi della rete sul territorio e incrementare la capacità di sviluppo commerciale.

"Infine, i processi 'core' del credito e della finanza ci porteranno in corso d'anno a soluzioni di proposizione commerciale e controllo del rischio più efficienti".

I.b.n.

Dalla Ferrarini sapori millenari



Luca Ferrarini

Sanità e qualità estreme non solo del "suo" prosciutto cotto sono alla base di un successo che ha portato l'azienda di Reggio Emilia su tutti i mercati, dal Giappone agli USA

Sui libri di scuola abbiamo imparato a conoscerla come Pianura Padana. Oggi la chiamano «food valley». Emilia, bassa Lombardia, Piemonte sudorientale formano un territorio che, favorito da una terra grassa, fiumi ricchi d'acqua e una relativa vicinanza dal mare è stato in grado di sviluppare un'agricoltura unica. E, grazie al genio imprenditoriale dei suoi abitanti, ha avuto la capacità di trasformare quei prodotti in prelibatezze alimentari. Parmigiano Reggiano, salumi, vino, aceto balsamico: sono solo i frutti più conosciuti di quella terra. Parlare con Luca Ferrarini, presidente del Gruppo Ferrarini, leader nella produzione del prosciutto cotto di qualità, è come fare un viaggio non solo nello spazio, ma anche nel tempo. Perché lui e la sua azienda che ha sede a Reggio Emilia sono eredi di una tradizione che affonda le radici nella storia e ha fatto della storia un elemento di competitività.

Quando è nata la vostra azienda? Per iniziativa di chi?

Fu Guglielmo Ferrarini, mio bisnonno, che avviò la produzione di latte in uno dei suoi poderi, all'inizio degli anni Venti del secolo scorso. La storia della nostra azienda affonda le proprie radici in quel contatto indissolubile con la terra, quella presa di posizione forte nel tragitto di una storia, di un passato millenario.

L'azienda agricola come è cresciuta?

Bruno Ferrarini era mio nonno. Riuscì a mantenere i nostri poderi, a carattere prevalentemente agricolo, attraversando anni di guerra e di difficoltà serie per l'economia agricola tradizionale. Suo anche il merito di instillare a mio padre il gene dell'innovazione, della svolta, della lettura concreta dei tempi e del futuro. Mio padre, anche grazie a mio nonno, capì una cosa essenziale: il secondo dopoguerra era un periodo propizio per traghettare la produzione tradizionale di prodotti della terra della nostra famiglia verso una visione tipicamente agroindustriale: l'industria, il mercato nazionale. Per farlo, mio nonno interpretò al pieno ciò che il tempo che stava vivendo chiamava a gran voce: si trattava di sfruttare la dignità antica del prodotto agricolo, di comunicare questa dignità, di rendere il prodotto della terra carico del valore aggiunto necessario a essere protagonista del mercato in profonda evoluzione di quegli anni. Si trattava, in altre parole, di iniziare a pensare in grande.

Suo padre è stato quindi un innovatore...

Un lettore accanito del suo tempo, un uomo straordinario in grado di gettare il suo sguardo ben al di là del suo contesto, delle sue coordinate temporali. Certo, concentrava in sé le ca-

ratteristiche che erano tipiche di quella generazione, irripetibile, di imprenditori. Per lui l'innovazione, la ricerca e la trasformazione non dovevano essere estrinseche, estranee alla sua storia, alla sua tradizione, che lui riteneva essere piena di dignità e di valore. E aveva ragione. Riuscì a stabilire con il cliente la stessa fiducia e lo stesso intimo accordo che ogni agricoltore sa che deve stabilire con la propria terra, se vuole lavorare in una sinergia completa e proficua. La passione che riversava nel suo lavoro era il segno della sua generazione, ed è tuttora un tratto estremamente distintivo della nostra attività.

Verso quali prodotti si è indirizzato suo padre?

Come dicevo, intendeva l'innovazione come una potenza della tradizione. Il Parmigiano Reggiano era il simbolo, antichissimo, di quella tradizione e di quella storia. Ma c'erano anche altri prodotti che provenivano da quella storia, uno fra tutti il prosciutto crudo. Ma fu con il prosciutto cotto che il profondo genio imprenditoriale di mio padre ebbe la sua manifestazione più concreta. Era un prodotto poco conosciuto nell'Emilia Romagna che già allora era una patria del gusto, e peraltro considerato secondario, di qualità inferiore, realizzato con la materia prima giudicata non idonea a essere stagionata. Mio padre intrvide in quel prodotto "di nicchia" la chiave per interpretare i tempi, e il gusto gastronomico in costante evoluzione. Riuscì a conferire una dignità gastronomica impareggiabile al prosciutto cotto. A questo fine, si basò sui due pilastri che tuttora sono quelli su cui si fonda la nostra politica aziendale, il nostro sistema di prodotto. Primo fra tutti, l'idea (interpretata quasi come un dogma dall'azienda) della sanità. "Il gusto di



Il primo reparto di lavorazione del prosciutto cotto a Villa Rivaltella

mangiare sano" è stato lo slogan storico che ci ha accompagnato in quegli anni di trasformazione. E poi, la qualità estrema, l'obiettivo di rivolgersi direttamente alla piccola distribuzione, nell'idea che essa sola potesse recepire correttamente l'attenzione quasi maniacale alla qualità dei nostri prodotti.

Una filosofia che ha sempre accompagnato la vostra azienda.

Per noi la qualità non è solo un concetto che costituisce il nostro sistema di prodotto. È anche il sigillo del nostro "patto di fiducia" con i consumatori. Mio padre non aveva modo migliore per esprimere la sua politica qualitativa che continuare a ribadire che il prosciutto cotto era il cibo che dava costantemente ai suoi figli. Un rapporto di fiducia che si concretizzava in un legame diretto, quotidiano, meticoloso con la clientela.

Quindi suo padre ha reinventato la tradizione...

Direi che si possa definire, la sua, una tradizione innovativa. Bisognava ascoltare la storia senza esserne schiavi. Parmigiano Reggiano e prosciutto crudo sono prodotti antichi di duemila anni. Durante questi duemila anni hanno subito un costante perfezionamento: chi vi si accosta deve essere in grado di recepire, di capire questo patrimonio. Ma imprenditore è soprattutto colui che guarda al futuro, al mercato. Senza mai abbandonare il contatto diretto con la tradizione a cui appartiene.



Ma che cosa differenzia il vostro «cotto» da quello dei concorrenti?

Ancora una volta: sanità e qualità. Fin dagli inizi, mio padre propone un prosciutto senza polifosfati (conservanti molto impiegati a quei tempi nel comparto prosciutti). Questa innovazione sul piano della salute garantisce inoltre una qualità più elevata e un sapore migliore. La lenta cottura al vapore ne mantiene intatti gli aromi e le potenzialità nutritive. È stata una rivoluzione per il settore. A ciò si aggiunge il fatto che il nostro «cotto» nasce da una ricetta segreta che prevede l'utilizzo di un'infusione di 21 erbe aromatiche che dona al nostro prosciutto un sapore unico e inconfondibile, riconosciuto e apprezzato in tutto il mondo.

Quale evoluzione conosce l'azienda?

Dai dieci dipendenti presenti in azienda al momento della sua nascita nel 1956, oggi il Gruppo conta più di 1000 dipendenti per un fatturato di 350 milioni di euro. Per seguire questa evoluzione l'azienda non ha mai smesso di reinventarsi costantemente. Il boom economico degli anni Sessanta ha concesso all'azienda di sfruttare al pieno le potenzialità del mercato e la ricchezza sociale: regioni come Lombardia e Emilia Romagna sono state recettive verso una proposta gastronomica che ha da sempre voluto collocarsi su una gamma altissima di qualità e un vantaggio competitivo che non bruciava i prezzi per coprire un prodotto scadente. Ferrarini si è mossa principalmente in questa ottica di mercato di riferimento. In particolare la Lombardia è stata individuata da sempre come regione incubatrice per i principali sviluppi in termini di mercato e promozione. Il prosciutto cotto riesce così a imporsi per una buona fetta del mercato del Nord Italia, affiancato a partire dal 1979 dalla produzione di prosciutto crudo nello stabilimento di Langhirano. Altri due stabilimenti sarebbero stati inaugurati nel 1989 e nel 2003. L'industria è da quel momento in continua evoluzione.

Il passaggio all'agroindustria vi ha fatto abbandonare il rapporto con l'agricoltura?

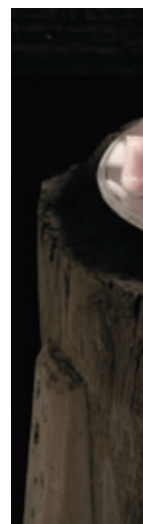
Al contrario. Il caso unico di Ferrarini si struttura come una sinergia inattaccabile di agricoltura ed agroindustria. L'agricoltura trasmette all'industria la linfa vitale, l'energia della terra, la garanzia di una materia prima di qualità inarrivabile che si riversa, ad esempio, nel ciclo produttivo completamente

controllato del nostro Parmigiano Reggiano non ogm. L'agricoltura è per l'industria la fonte del nostro sapere millenario, del "know how" della tradizione. L'industria, d'altro canto, è un motore di innovazione, di ricerca. È un organismo proteso al futuro, alle novità tecnologiche, alla lettura puntigliosa delle evoluzioni del mercato.

Tale sinergia si è da sempre esplicitata nella pratica di investimento in terreni agricoli da parte di mio padre, terreni che costituiscono per l'azienda un capitale di risorse produttive, di storia inestimabile. Il guadagno dell'industria confluisce in gran parte così nell'agricoltura, e viceversa: un organismo pensato per essere leader nel mercato internazionale. Nei duemila ettari di proprietà produciamo foraggio per la nostra mandria di cinquemila vacche da latte, distribuite su dieci allevamenti. I due caseifici, un'acetaia per la produzione di aceto balsamico tradizionale e di Modena, i cinquanta ettari di vigneto e le cantine dove imbottigliamo vino di alta qualità (Lambrusco, Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Pinot), esplicitano così la nostra politica di "controllo" delle varie dinamiche della produzione agricola.

La Ferrarini però non cessa di crescere...

Gli anni Novanta sono di consolidamento. Nel 2001, l'acquisizione di Vismara, storica azienda lombarda leader nella produzione di salumi, ci consente una spinta propulsiva notevolissima per affrontare il mercato tradizionale. Vismara ci permette inoltre di consolidare una visione di ampio respiro che eccede l'idea di





pura produzione artigianale "locale". Inizia così un processo di internazionalizzazione mai destinato ad arrestarsi. Non solo, ma Vismara è anche detentrica di quelle potenzialità tecnologiche che ci hanno permesso di garantire una gamma di libero servizio (prodotti in vaschetta) che completano la nostra offerta e ci rendono ancora più presenti in Italia e in tutto il mondo.

Quando avete iniziato a esportare?

Da una presenza, forte e consolidata, in Europa, Ferrarini ha potuto dopo l'acquisizione di Vismara affrontare i grandi mercati internazionali. Prima di tutto il Giappone, paese dove abbiamo creato una filiale e che si è dimostrato da sempre attentissimo nella ricezione di una cultura gastronomica raffinata e complessa come quella italiana. Sono seguite filiali distributive in Cina (Hong Kong), USA (Los Angeles), Sud Est Asiatico (Singapore e Bangkok), Svizzera e Spagna. L'estero, rappresentando oggi oltre il 20% del fatturato, è una realtà vitale e fondamentale del nostro Gruppo. L'apertura di uno stabilimento produttivo a Poznan (Polonia) nel 2007 ha consolidato questa visione con un ampliamento della gamma produttiva.

Oggi la Ferrarini che realtà è?

Un Gruppo internazionale, con mille dipendenti in Italia (compresi gli agenti monomandatari) e 300 all'estero, di cui 150 al di fuori della Comunità europea. Una realtà profondamente radicata nel territorio italiano, sia nella sede storica di Reggio Emilia (la storica Villa settecentesca di Rivaltella), sia nei tre siti produttivi di Langhirano, nei due caseifici di Puianello e Castelnovo ne' Monti. Un Gruppo che nella promozione nel mondo di prodotti italiani trova la sua missione più essenziale. Tale sviluppo traspare dalla crescita continua del fatturato: dai quattro milioni degli anni Settanta ai 145 del 2001 (con l'acquisizione di Vismara), fino agli attuali 350 milioni di euro.

Il passaggio generazionale è stato traumatico?

Affatto. La coesione familiare, la comunicazione costante, il profondo senso di appartenenza hanno permesso di sfruttare al pieno le dinamiche della famiglia nel mondo aziendale. Mio padre è riuscito nell'impresa non frequente di fare innamorare i suoi figli del mondo imprenditoriale, della missione e del ruolo dell'imprenditore. Crescendo a contatto con tale mondo, per noi è stato naturale assumerci responsabilità sempre maggiori all'interno del Gruppo. A partire dal 1978 mi occupo della crescita e dell'espansione della rete commerciale in Italia e all'estero: un lavoro lungo e difficile che però ha portato a risultati concreti. Con i miei quattro fratelli formiamo il consiglio di amministrazione dell'azienda: siamo una squadra unita, coesa da profondi legami umani prima che imprenditoriali. Il lavoro in squadra è stata una spinta propulsiva, e non un freno, alla coesione fraterna. Tale unione è certamente uno dei valori indiscutibili del nostro Gruppo.

Ritiene prosciutto, salumi e formaggi prodotti maturi?

Sono prodotti che hanno una storia millenaria e non sono destinati a morire. Come dicevo, il rispetto di una storia millenaria si concretizza nell'innovarla, senza deteriorarla, senza tradirla. Ferrarini ha modificato le caratteristiche di tali prodotti per incontrare le esigenze di consumatori che soffrono di celiachia, che sono intolleranti al lattosio, che prediligono una dieta sana e leggera. Ha inoltre introdotto nuovi imballaggi per ridurre l'impatto ambientale, ha migliorato i sistemi di conservazione, è l'unica produttrice di Parmigiano Reggiano a dichiarare con una certificazione controllata il completo carattere non ogm del prodotto, così come ha perseguito questa politica nel resto della gamma. Ha inoltre diminuito le percentuali di grassi, ha trasformato senza tradire. Questa idea, unita ad un controllo costante della qualità e ad una ricerca continua del perfezionamento, ci permette e ci permetterà di essere competitivi su sempre più mercati.

I.b.n.





La prima stagione delle cooperative

Nel 1901 e 1902 sorsero a Desio due associazioni “cattoliche” ma in contrasto fra loro per popolazione di riferimento – L’idroelettrico contro il termoelettrico

Negli ultimi anni del XIX secolo, quando cominciò a profilarsi il futuro radioso del business degli impianti elettrici, l’insipiente e corrotta classe politica umbertina lasciò campo libero alla Banca Commerciale e al Credito Italiano, due banche miste legate alla finanza franco-svizzero-tedesca. Nel febbraio 1876 la caduta della Destra Storica era stata determinata dall’annosa questione delle ferrovie; da allora tutti i protagonisti dell’economia italiana avevano compreso che era ormai finito il tempo in cui bastava il placet di deputati e senatori per avviare l’esproprio di terreni agricoli per opere “di pubblica utilità” di fatto destinate a società private.

In tale contesto per il futuro sviluppo del settore elettrico assumevano un ruolo di pri-

mo piano le reti di distribuzione del gas già esistenti non solo nei capoluoghi di provincia, ma anche in molti centri minori. Pur essendo il frutto dell’iniziativa privata in ambito locale, esse dipendevano dalle giunte municipali per la posa delle tubature, per la durata delle convenzioni, per le tariffe convenzionate. Il carbone distillato forniva il gas per le lampade stradali, ma alimentava anche le prime centrali termoelettriche, di cui si prevedeva la sostituzione nel più breve tempo possibile con le ben più redditizie centrali idroelettriche, dipendenti da una fonte rinnovabile.

A Monza la società del gas era legata alle due banche sorte su iniziativa degli imprenditori tessili, la Banca Monzese ed il Banco del Commercio Monzese, che entro il 1912 vennero

Francesco Ronchi

assorbite da istituti decisamente più interessati al settore elettrico. A Desio la Società del gas era sorta su impulso della Banca Popolare di Seregno e Vicinanze (Bpsv) ed aveva assunto la forma giuridica della cooperativa. Più che ai dividendi i promotori, legati al commercio, pensavano all'utilità di un servizio d'illuminazione artificiale per tutta la popolazione, che, come nella vicina Seregno, avrebbe potuto girare sicura per i negozi del centro anche la sera.

Il consenso dei dipendenti contribuiva all'immagine di autorevolezza di cui godeva il sindaco Egidio Gavazzi; egli aveva favorito la costituzione nella sua tessitura d'una Società di mutuo soccorso, onde fornire un sostegno alle famiglie dei dipendenti malati.

Le prime vie ad essere illuminate a Desio furono quelle dell'attuale piazza Conciliazione, in direzione della zona ovest della cittadina, quella dove sorgevano i maggiori opifici; solo più tardi la rete del gas raggiunse il quartiere orientale, detto la Vigana, dove risiedevano famiglie di artigiani ed agricoltori. Alla Società del gas s'era ben presto aggiunta la Società cooperativa per l'Acqua Potabile, anch'essa gestita tramite il personale tecnico della Bpsv. Le reti di entrambe s'estesero verso i nuovi quartieri residenziali che andavano sorgendo a nord della Roggia di Desio: derivata a fine '300 dal Seveso, apparteneva al maggior proprietario terriero della zona, Tommaso Tittoni, erede tramite la moglie Bice della grande villa già Antona Traversi.

Dopo l'introduzione delle prime fontanelle pubbliche, alimentate dal grande serbatoio idrico della tessitura serica Gavazzi, cominciò a diminuire in paese il numero dei bambini infettati dal tifo; nel 1901 il notaio Innocente Arnaboldi ed il sindaco Gavazzi promossero una nuova cooperativa allo scopo di tagliare le spese d'intermediazione sulle forniture di medicinali destinati all'Ospedale.

L'impiego in fabbrica, nonostante le dure condizioni di lavoro con turni diurni e notturni, in ambienti spesso saturi della polvere dei telai o dei vapori chimici dei coloranti, agli occhi di molti giovani della zona rappresentava una buona alternativa rispetto al settore agricolo, ancora legato a contratti d'affitto che li lasciavano spesso in una situazione costante di debito nei confronti dei fittavoli, cui spettava



La filiale del Banco di piazza Conciliazione 1 a Desio, già sede storica della banca

determinare il valore dei prodotti conferiti a fine stagione; esso spesso era ben inferiore al prezzo corrente. I margini per i coloni erano tanto risicati che bastava una grandinata estiva o la morte d'una vacca a compromettere mesi di lavoro.

Agli inizi del regno di Vittorio Emanuele III il complesso dei partiti tradizionalmente attenti alla condizione delle cosiddette classi lavoratrici (i radicali, i repubblicani e i socialisti riformisti) andò acquisendo maggior peso politico. Era il frutto di anni di campagne per l'iscrizione del maggior numero possibile di cittadini maschi alfabetizzati nelle liste elettorali.

Agli inizi del 900 a Desio, come in altri centri della Brianza, le idee "socialiste" trovarono seguito tra gli operai, ma presto si saldarono al malessere dei coloni. Essi chiedevano la possibilità di pagare l'affitto dei campi e delle abitazioni in cascina non in natura ma in denaro e, in taluni casi, chiedevano agli enti pubblici (Ospedali, Opere Pie, ecc.) di affittare "collettivamente" ai contadini le terre, anziché appaltarle, come di consueto, a fittavoli e speculatori. Nel 1902 a Nova, paese confinante con Desio, gli affittuari della proprietà Dall'Acqua, che era passata ai fratelli Paleari, industriali di Lissone, diedero vita ad una vertenza che coinvolse sia i socialisti monzesi che gli esponenti locali dell'intransigentismo cattolico.





L'anziano parroco di Desio Cesare Mossolini fino ad allora non s'era adeguato alla linea dell'Arcivescovo di Milano Andrea Ferrari, favorevole all'impegno dei giovani cattolici nel campo sociale al fine di contrastare la propaganda del "socialismo ateo". Tuttavia gli esempi delle società sopra citate indussero il resto del clero locale a non contrastare la nascita di cooperative di consumo, per le quali oltretutto anche il governo s'era dimostrato disposto ad offrire incentivi fiscali.

A Desio perdurava la storica rivalità tra il quartiere sviluppatosi intorno alla Piazza Conciliazione, e quello orientale, la Vigana, ancora prettamente agricolo. Non stupisce quindi la nascita, nel 1901 e 1902, di due cooperative di consumo "cattoliche": la Agricola Desiana (a ovest) e la Cooperativa di consumo fra operai ed agricoltori. Nel frattempo il leader dei socialisti, Enrico Galbiati, aveva fondato l'Emancipazione, appoggiandosi alla centrale-acquisti della Federazione milanese tra cooperative di consumo. Dopo il fallimento di quest'ultima (1906) l'Emancipazione sopravvisse grazie al favore con cui l'iniziativa era stata sostenuta tra gli operai del Lanificio Nazionale.

L'Agricola trovò uno scrupoloso amministratore in Santino Colombo, sostenitore del sindaco Gavazzi. Oltre alle attività comuni alle altre

cooperative, e cioè lo spaccio di generi alimentari (venduti ai soci a credito, a terzi in contanti), il forno per la cottura del pane, la vendita di vino sfuso, che ormai veniva prodotto con uve acquistate nel Meridione, l'Agricola forniva ai soci una trebbiatrice a vapore, attivata per la stagione estiva, e la possibilità d'acquistare all'ingrosso i concimi chimici. Alla cooperativa della Vigana, sorta su iniziativa del meccanico Enrico Secchi e di Giuseppe Solaro, era di fatto precluso questo tipo d'attività, in quanto si sarebbe posta in diretta concorrenza con il Consorzio Agricolo "tittoniano", che puntava al rilancio dell'agricoltura locale.

Le tre cooperative sin dagli inizi praticarono forme di raccolta dei risparmi dei soci, finalizzati all'acquisto o all'auto-costruzione di almeno un caseggiato, da adibire a negozio e magazzino al piano terra e nel cortile e con qualche appartamento da lasciare in locazione. A livello amministrativo, quella della Vigana s'appoggiò prima ai salesiani, poi al Piccolo Credito Monzese, mentre l'Agricola contribuì alla fondazione, nel 1909, del futuro Banco Desio.



Firenze, via de' Tornabuoni: a passeggio fra la storia



Foto di M. Mori

Ci sono vie e piazze, in molte se non in tutte le città d'Italia, dove transitandovi non si può non sentire il peso e l'importanza della loro storia. A Firenze, una di queste è via de' Tornabuoni, che, in pieno centro storico, collega piazza Antinori con le rive dell'Arno e più precisamente con il ponte Santa Trinita.

Oggi la via è una delle mete preferite per il passeggio e per lo shopping più raffinato grazie alla presenza nella stessa via e nelle sue

vicinanze dei negozi di importanti marchi non solo "made in Italy". Ieri, e cioè a partire dal XIII secolo, era la zona delimitata da una parte dall'antica chiesa di San Michele in Betelde, forse di origine longobarda, e dall'altra dall'abbazia vallombrosana di Santa Trinita, del XIII secolo, sorta sul sito di una primitiva chiesetta dedicata a Santa Maria dello Spasimo, dove le più importanti famiglie fiorentine edificavano le loro residenze.

È della fine del 1200 la costruzione di Palazzo Spini Feroni, un edificio che per le dimensioni contrastava le tendenze dell'architettura dell'epoca e che, secoli dopo, sarebbe diventato la sede del Governo del Regno d'Italia

Alessandra Monguzzi



La filiale del Banco Desio di via de' Tornabuoni 9, a Firenze

Risalgono infatti a quel periodo costruzioni (tra cui Palazzo Spini Feroni, la torre dei Gianfigliuzzi, Palazzo Cambi-Del Nero, a cui nel secolo successivo si sarebbero aggiunti Palazzo Antinori, Palazzo Strozzi e Palazzo Tornabuoni, da cui prese il nome la via) che per le loro dimensioni contrastavano nettamente con gli altri edifici dell'epoca, costruiti secondo tendenze architettoniche basate sulle case torri oppure sulle piccole abitazioni.

Quanto a Palazzo Tornabuoni, esso venne costruito verso la metà del XV secolo accorpando numerosi altri edifici. Questa famiglia era imparentata con i Medici (la madre di Lorenzo il Magnifico era Lucrezia Tornabuoni) e come essi furono mecenati e appassionati collezionisti di arredi, pitture, sculture e libri rari. Nel 1563 il loro palazzo venne venduto a Lorenzo di Piero Ridolfi, il quale lo cedette poi all'arcivescovo di Firenze Alessandro de' Medici.

Sono di epoca successiva (XVII secolo) la facciata di Palazzo Giacomini, il Palazzo Viviani della Robbia, la loggia di Palazzo Tornabuoni, la facciata di Santa Trinita e la ricostruzione della chiesa di San Michele che sarebbe stata dedicata a San Gaetano dei Teatini. Risalgono al Settecento il rifacimento del



secondo Palazzo Tornabuoni e la ristrutturazione della facciata di Palazzo Gherardi-Uguccioni. A metà dell'Ottocento sarebbe toccato proprio a Palazzo Tornabuoni subire un'onta, quella di essere ridotto dimensionalmente, per consentire i lavori di allargamento della strada.

Via de' Tornabuoni e i suoi dintorni costituirono in tutte le epoche un preciso punto di riferimento per i fiorentini, che in quelle zone, ad iniziare dal periodo granducale, organizzavano parate, cortei e persino giochi di piazza, dalle corse dei cavalli alle partite di pallone alle gare tra arcieri, che si sfidavano nel tentare di far passare una freccia attraverso un anello sospeso per aria. Era per questa via che passavano le carrozze provenienti da Palazzo Pitti e dirette verso il ponte Santa Trinita.

Per antichità la costruzione più importante della via è Palazzo Spini Feroni, che si trova presso il Ponte Santa Trinita, all'inizio di via de' Tornabuoni all'angolo con piazza Santa Trinita, e la cui prima edificazione risale al 1289, quando il ricchissimo mercante Geri Spini volle che la sua residenza venisse fabbricata sui terreni dove originariamente sorgevano le torri della sua famiglia (costruzioni ridotte in sfacelo dopo l'arrivo al potere dei Ghibellini attorno al 1260 e ulteriormente danneggiate dall'alluvione della fine del 1288) e su quelli



appositamente acquistati dai monaci di Santa Trinita. Tra gli architetti che avrebbero potuto partecipare alla sua realizzazione - ci dice Wikipedia - "si è parlato di Arnolfo di Cambio o di Lapo Tedesco, padre di Arnolfo del quale però si hanno pochissime notizie dovute in larga parte al Vasari; con altre opere arnolfiane ha in comune il senso del volume, ammirabile in tutta la sua pienezza e maestosità sia dalla piazza che dal ponte".

Per le sue dimensioni, in quei tempi Palazzo Spini Feroni era l'unica costruzione che potesse rivaleggiare con il coetaneo Palazzo Vecchio, e forse sempre per le sue dimensioni fin dal principio fu suddiviso fra due rami della famiglia Spini, il primo che occupò la parte del palazzo che guardava verso l'Arno e che vi rimase fino al XIX secolo, il secondo che risiedette nel lato verso piazza Santa Trinita fino alla metà del Seicento, quando dovette cedere la propria parte del palazzo in seguito all'emergere di difficoltà finanziarie. Questa parte del palazzo passò fra diverse mani fin quando non venne acquistata, nel 1674, dal marchese Francesco Antonio Feroni, di umili origini ma diventato un banchiere tanto ricco da guadagnarsi il titolo nobiliare e un posto di senatore a Firenze.

Furono proprio i Feroni a diventare gli unici proprietari dell'intero palazzo quando, attorno



al 1807, acquistarono dagli eredi del ramo degli Spini la loro parte della costruzione. Nel 1832 il palazzo passò ancora una volta di mano: gli acquirenti vi aprirono un albergo, l'Hotel de l'Europe. Ancora poco più di dieci anni e la proprietà passò al Comune di Firenze, che nel 1846 provvide a riunificare le due parti del palazzo. Che, una ventina d'anni dopo, doveva accogliere il Governo del neocostituito Regno d'Italia nel periodo in cui Firenze divenne la capitale dello Stato (1865-1871).

Nel secolo scorso il palazzo è stato infine acquistato dallo stilista Salvatore Ferragamo, che ne fece la casa madre e la principale boutique per la sua attività di designer di fama mondiale nel campo della creazione di calzature e articoli in pelle (1938). Dal 1995 vi è stato aperto il Museo Salvatore Ferragamo, un'esposizione permanente destinata a documentare la storia e l'attività internazionale dello stilista fiorentino, le cui creazioni sono costantemente un mix d'arte, di design e di costume.

Ampliato nel 2006, oggi il museo occupa il basamento di Palazzo Spini Feroni e si estende su sette sale, le prime due dedicate alla storia ed alla creatività del marchio Ferragamo. È qui che sono esposti in mostre biennali - a rotazione - gli oltre 14.000 modelli conservati nell'archivio del museo. Le altre sale sono invece destinate ad esposizioni temporanee, come l'omaggio reso a Marilyn Monroe nel 2012-2013 per i cinquant'anni dalla sua scomparsa: lo stilista fiorentino creò infatti apposta per l'attrice capi di abbigliamento davvero unici.

La collezione di calzature conservata dal museo, in particolare, documenta tutta l'attività di Salvatore Ferragamo, dal suo ritorno in Italia nel 1927 fino al 1960, l'anno della sua scomparsa, esaltandone le capacità tecniche ed artistiche e mettendo in luce come lo stilista sapesse combinare armonicamente la scelta dei colori, la fantasia dei modelli e la sperimentazione dei materiali per dare vita a creazioni che avrebbero contribuito profondamente all'affermazione nel mondo dell'Italian style.

La collezione non comprende solamente i modelli creati da Salvatore Ferragamo, in quanto anno dopo anno ha accolto e raccoglie alcuni modelli rappresentativi della stagione.

Da San Donato Milanese a tutto il pianeta: lo straordinario viaggio del professor Alessandro Frigiola, fondatore di "Bambini Cardiopatici nel Mondo onlus"



Una vita per la vita

Andrea Pizzi

Lo studio dove incontriamo Alessandro Frigiola, all'ospedale di San Donato Milanese, è piccolo, quasi angusto. Sembra che non si addica al settantunenne primario di cardiocirurgia del Policlinico di San Donato e fondatore di Bambini Cardiopatici nel Mondo onlus. Sulle pareti spiccano diplomi e onorificenze. Una ci colpisce: "Per l'impegno profuso nel ridonare speranza di vita ogni anno a centinaia di bambini cardiopatici, non solo nell'Ospedale in cui presta la sua opera, ma portando la sua professionalità in diverse parti del mondo per aiutare le popolazioni più disagiate, per formare nuovi medici locali, creare nuovi centri di diagnosi e intervenire sulle cardiopatie congenite che affliggono tanti bambini in quelle zone". Nel corridoio il professor Frigiola ha appena iniettato dosi di fiducia e di certezza ad un padre in trepidante attesa: "Tutto è andato bene - gli sentiamo dire -. Suo figlio avrà una vita normale". Gli occhi lucidi ed emozionati di quel genitore sono la sintesi e il significato profondo del viaggio di questo medico veneto trapiantato a Milano, un'eccellenza del nostro Paese sia per la riconosciuta competenza clinica sia per l'intuizione avuta più di vent'anni fa, quando iniziò l'esperienza di Bambini Cardiopatici nel Mondo onlus. Come dire: l'unico spazio che conta è quello immenso del cuore e dell'amore.

I numeri esprimono con chiarezza il successo di quell'intuizione: quasi 2.400 interventi salvavita; 282 borse di studio finanziate per la formazione di medici locali; due reparti di terapia intensiva (in Egitto e Perù) e altrettanti centri cardiocirurgici (in Siria e Senegal) realizzati in zone povere di strutture simili; più di 150 missioni delle equipe mediche in giro per il pianeta.

Dallo sconforto alla speranza

"Sono sempre stato affascinato dalla funzione inesauribile del cuore, il motore della vita" - ci spiega il dottor Frigiola, che come un fiume in piena racconta il suo affascinante viaggio. E noi lo lasciamo tranquillamente tracimare: "Quarant'an-



ni fa non c'erano ancora soluzioni chirurgiche per correggere tutte le malformazioni, anche nei nostri Paesi industrializzati. Era il 1970 e nell'ospedale in cui lavoravo in Francia, uno dei migliori in Europa, dei cinquanta neonati operati solo tre riuscirono a superare l'intervento. Quanta insicurezza e quanto sconforto colpirono i miei maestri, i miei colleghi e tutti noi! Temevamo che il problema delle cardiopatie congenite fosse senza una possibile soluzione".

Scatta qui una prima scintilla: "Cominciammo a lavorare intensamente, ponendo le basi della cardiochirurgia pediatrica moderna, disciplina che ha cambiato la storia della medicina, salvando la vita a centinaia di migliaia di bambini e raggiungendo negli ultimi anni l'importante traguardo di una soglia di mortalità inferiore al 5%. Questi dati, però, cambiano in maniera drammatica nei Paesi in via di sviluppo per la mancanza di centri e medici specializzati in questa disciplina: qui la mortalità per la cardiopatia congenita si avvicina

ancora oggi al 90%, soprattutto per i casi complessi. Ed è per questo che già allora decisi di continuare il mio impegno nella lotta alle patologie del cuore".

Nel 1982 il dottor Frigiola vola in Vietnam: "Mi resi conto di una cosa quasi sconvolgente: quello che ormai sapevo fare bene, cioè operare praticamente tutti i tipi di patologie cardiache, in quel luogo non aveva nessun senso. Vedevo morire migliaia di bambini malati di cuore ed ero del tutto impotente. Quello che in Europa, in Italia era ormai realtà, lì era fantascienza. Non potevo fare niente: non c'erano strutture, non c'erano medici, non c'era cultura scientifica. C'erano bambini che morivano e io invece avrei saputo come fare per salvarli. Come ci si poteva permettere di assistere senza far niente alla morte di piccoli che avrebbero potuto essere salvati? In Vietnam e in mille altre parti del mondo? Molti colleghi mi capirono, mi seguirono; ancora disorganizzati e pieni solo della nostra buona volontà, compimmo missioni divulgative al Cairo, in Siria, in Tunisia".

Dieci anni dopo, nel 1993, il dottor Frigiola parte per Il Cairo, accompagnato dalla professoressa Silvia Cirri, Responsabile dell'Unità Operativa di Terapia Intensiva e del Servizio di Anestesia e Rianimazione all'Istituto Clinico S. Ambrogio: "Era ancora un'iniziativa volontaristica, individuale, che facevamo a nostre spese e utilizzando le nostre ferie. Cominciammo ad operare appoggiandoci alle scarse strutture esistenti. I primi interventi andarono bene. Salvammo tanti bambini. Tornati a San Donato ci rendemmo conto che stavamo andando nella direzione giusta. Ma come fare per continuare? Come rispondere da soli alle mille richieste che cominciavano a venire dall'estero? Dall'Ucraina, dalla Cecoslovacchia, dalla Romania e, perfino, dalla Cina?".



Nelle foto, il dottor Alessandro Frigiola. Sopra, in un momento della missione in Kurdistan, la più recente. A destra, in sala operatoria



Nasce l'associazione

Finalmente nasce l'associazione! Nasce a Milano, mettendo insieme l'entusiastica adesione di molti medici, cardiocirurghi, volontari in genere che si sono lasciati contagiare dall'idea. È un'organizzazione che si pone fin dal primo istante di vita una missione chiara: visitare e, se necessario, operare i bambini afflitti da cardiopatie congenite in tutto il mondo, senza alcuna discriminazione di sesso, nazionalità, religione. "Finalmente - prosegue Frigiola - quello che avevamo provato e realizzato spinti solo dalla volontà individuale divenne un'organizzazione concreta. Le missioni si moltiplicarono, in varie parti del mondo. Questo entusiasmo, questa voglia di fare, contagiarono sempre più medici che ci vollero seguire". Alla metà degli anni '90 comincia ad emergere una nuova esigenza, ovvero quella di creare strutture nei Paesi poveri, per evitare a bambini e genitori viaggi estenuanti: "Anche la nostra risposta cambiò. Grazie anche alla crescente generosità di donatori pubblici e privati, ci impegnammo nella costruzione di strutture, passando da un'assistenza medica in senso stretto a un più impegnativo intervento di tipo logistico e di formazione. Così, al Cairo nacque il Centro di terapia intensiva neonatale. Mi dissero addirittura che al Cairo una radio di strada, 'Children corner', ogni due mesi lanciava l'annuncio: 'Il professor Frigiola sta arrivando!'. E da tutto l'Egitto, mamme, papà, nonni, zii pren-

L'associazione Bambini Cardiopatici nel Mondo è un'organizzazione non profit laica e indipendente. Ha sede a Milano, in via Olmetto 5 (tel. 0289096244 – www.bambinicardiopatici.it).

7000 persone hanno creduto nell'Associazione e hanno sostenuto le missioni operatorie.

Oltre 100 le aziende partner dei progetti.

20 Istituzioni da tutte le parti del mondo.

241 missioni operatorie effettuate.

1638 operazioni salvavita.

263 borse di studio per medici locali grazie alla collaborazione del Policlinico San Donato.



devano i loro bambini e affrontavano giorni di viaggio, attraversavano province desertiche, per portarli lì, perché io e i miei colleghi li potessimo visitare e, se necessario, operarli".

Le cose che nascono bene, poi crescono. Dai Paesi poveri cominciano ad arrivare sempre più richieste d'aiuto, ma anche moltissime offerte di cooperazione e di adesione alle missioni mediche da parte di centri europei e americani specializzati nel trattamento delle cardiopatie congenite: "I medici avevano capito, forse spronati dai nostri successi, quanto fosse importante essere uniti, lavorare insieme e coordinati per lo stesso obiettivo. Così, mentre l'associazione passò a una dimensione sempre più internazionale, potei finalmente dedicarmi, con i miei collaboratori, a un progetto che da sempre mi coinvolge moltissimo: fare formazione di personale locale. Cominciammo subito. Più di 250 borse di studio presso il Policlinico San Donato formarono altrettanti professionisti stranieri nella cura contro le malformazioni cardiache: chirurghi, medici, infermieri".

Un ulteriore salto di qualità

Ma accade una cosa nuova, importantissima: "Prendemmo coscienza di un fatto: non si

L'equipe di San Donato Milanese guidata dal prof. Frigiola: nel mondo sono state effettuate quasi 1700 operazioni salvavita

di unire le forze dei paesi più avanzati.

E ancora: in Senegal viene allestito un padiglione specializzato sull'infanzia, con medici e infermieri formati per assistere e curare i bambini. Si opera in Marocco, in accordo con il Ministero della Salute e l'Università di Casablanca.

E poi, soprattutto, viene portato avanti il progetto 'Cuore per l'Africa' per 12 centri nei



poteva più solo andare lontano in missione. Bisognava portare i Paesi partner all'autonomia: una missione doveva lasciare dietro di sé strutture, competenze e formazione. Così l'associazione divenne 'tutor' dei programmi di sanità cardiovascolare di Romania, Cina, Tunisia e Venezuela. Entrammo in una fase nuova della nostra vita. Diventammo un punto di riferimento per il sistema sanitario di interi Paesi".

A Damasco parte la costruzione di un centro di cardiocirurgia, cardiologia e oncologia pediatriche. Si inizia la realizzazione dell'impianto di Terapia intensiva in Perù e di nuove strutture ospedaliere in Venezuela e in Paraguay. Nel 2004 un lascito importante consente la realizzazione di un sogno: costruire direttamente, ex novo, in Camerun un ospedale per la cardiocirurgia, in un'area priva di qualsiasi possibilità di diagnosi e cura delle malattie cardiache, un'area dove vivono 200 milioni di persone senza speranza. Le date si susseguono, le tappe si moltiplicano: nel 2004 l'associazione è in Yemen. Nel 2005 in Azerbaijan. Nel 2007 vengono eseguiti interventi in Kosovo e si avvia una nuova collaborazione con l'Etiopia. Con inglesi e francesi viene fondata l'European Heart for Children, fondazione che ha lo scopo

Paesi africani dove non c'è nulla.

L'ultimo fiore all'occhiello è la recente missione nel Kurdistan iracheno, che comprende un vasto territorio nell'Iraq nord orientale. Qui vivono 5 milioni di persone, di prevalenza curda, con un'incidenza di cardiopatie congenite nettamente superiore a qualunque altro Paese. Le autorità regionali curde hanno affidato il coordinamento nazionale per il trattamento delle cardiopatie congenite all'IRCCS Policlinico San Donato in collaborazione con l'associazione Bambini Cardiopatici nel Mondo. Verrà creato un network di cardiologia pediatrica nelle principali città del Kurdistan. E verrà costruito un centro cardiaco pediatrico.





1918: gli esordi della Repubblica di Weimar

Dopo la Grande Guerra la Germania dovette affrontare una molteplicità di problemi, come la reintegrazione nel tessuto sociale dei reduci e la dismissione delle donne dal lavoro in fabbrica

Quest'anno corre il centenario dell'inizio della Grande Guerra, il cui esito ha determinato un nuovo assetto geo-politico dell'Europa. In un periodo in cui certa stampa italiana tende a presentare la Germania come la capofila d'un disegno volto a mantenere in una sorta di semi-sudditanza i Paesi europei a sud delle Alpi e dei Pirenei, ci sembra interessante ricordare come l'economia tedesca abbia reagito alla crisi politico-culturale originata dalla sconfitta.

Weimar era una delle tante piccole ex capitali di un antico stato regionale tedesco quando

venne scelta quale sede provvisoria della nuova Repubblica annunciata il 9 novembre 1918 da Philipp Scheidemann, un sottosegretario nel governo del generale (e granduca) Maximilian del Baden, ultimo Cancelliere del II° Reich (Impero) dal 4 ottobre. Era importante dare al popolo tedesco (ma soprattutto alle potenze che l'avevano sconfitto) un segnale di discontinuità rispetto al ruolo decisionale egemone assunto durante i quattro durissimi anni di guerra da Berlino. Il granduca, convintosi del fatto che i suoi colleghi generali non avrebbero mai accettato di ammettere la sconfitta, aveva deciso di affidare la gestione dello Stato al solo ministro non militare di cui si fidasse, il segretario del partito socialista (Spd) Friedrich Ebert, a partire da quel medesimo nove novembre. L'annuncio di Scheidemann spazzò sia il neonato governo (peraltro subito riconosciuto dalle potenze vincitrici) sia gli alti comandi militari, ma fu decisivo per indurre il

Francesco Ronchi



Kaiser Guglielmo II° a riparare all'estero senza firmare l'abdicazione.

Due giorni prima, il 7 novembre, a seguito d'una sollevazione popolare incruenta, Monaco, la più importante città del sud-est del Paese, s'era auto-proclamata capitale del "Libero Stato di Baviera", affidandone la presidenza al giornalista d'origine ebraica Kurt Eisner. Scheidemann ed Eisner erano stati dirigenti dell'Spd; nel 1917, anche sull'onda degli avvenimenti in Russia, i socialisti di sinistra, tra cui Eisner, erano usciti dal partito e avevano formato l'Uspd. Alla fine del 1918 quest'ultimo partito era stato a sua volta scavalcato a sinistra da elementi che oggi definiremmo anarco-insurrezionalisti, nonché dal neonato Partito Comunista (Kpd), filo-sovietico.

Gli Alleati posero un ultimatum per la firma dell'armistizio. L'11 novembre Mathias Erzberger, leader del partito cattolico Zentrum, il quale solo cinque giorni prima era stato nominato dal granduca (su pressione degli Usa) presidente della Commissione per l'armistizio, cercò sino all'ultimo di farsi accompagnare alla firma, nella località alsaziana di Rethondes, dal capo di stato maggiore dell'esercito, maresciallo Paul Hindenburg, il quale tuttavia preferì rimanere a Spa, al suo quartier generale, lasciando che

insieme ad Erzberger firmassero un capitano della marina, un generale dell'esercito ed un rappresentante del ministero degli Esteri.

Le clausole dell'armistizio stabilivano il rimpatrio, dai vari fronti e dalle zone d'occupazione, delle 190 divisioni che componevano le forze armate del Reich; esso venne ufficialmente completato il 17 gennaio. Nel frattempo gli Alleati avevano già avuto modo di pentirsi della clausola che prevedeva l'annullamento del Trattato di Brest-Litovsk, grazie al quale il II Reich aveva ottenuto dal nuovo governo russo bolscevico l'odierna Bielorussia. Tale atto era la premessa per la nascita del nuovo stato polacco, che stava particolarmente a cuore al presidente degli Usa Woodrow Wilson, e per l'attacco alla Russia da parte delle armate "bianche" da essi sostenute. Quando apparve chiaro che l'Armata Rossa era un osso particolarmente duro, gli Alleati, che ad ovest s'erano fatti consegnare le guarnigioni renane di Magonza, Coblenza e Colonia, si dimostrarono invece tolleranti nei confronti dei reparti tedeschi di fanteria di marina di stanza sul Baltico e nella Prussia orientale, e favorirono il passaggio di numerosi fanti "congedati" nei ranghi dei cosiddetti Freikorps, milizie territoriali considerate a Berlino le forze armate del Ducato Baltico Unito, la formazione politica creata nel 1918 durante l'occupazione dell'Estonia e della Lettonia.

Queste due regioni baltiche trovarono un assetto territoriale definito solamente nel 1920, rispettivamente il 2 febbraio e l'11 agosto; ma nel corso del 1919 truppe germaniche furono protagoniste di diverse battaglie (a volte contro i bolscevichi, a volte contro i nazionalisti baltici) pur senza alcun avallo ufficiale da parte del governo tedesco.

Nelle regioni centrali del Paese, quelle apparentemente solo lambite da un conflitto immane che s'era però svolto quasi tutto in territori ormai francesi (a ovest) e polacchi (a est), la gente doveva fare i conti con la necessità di reintegrare nel



Nella pagina a fianco, il castello di Weimar. Qui sopra, Paul Von Hindenburg. Nelle pagine dell'articolo, alcune banconote comunali "notgeld"



tessuto sociale i numerosi reduci mutilati, o nevrastenici, o alcolizzati. V'era anche il delicato problema della progressiva dismissione dal lavoro di fabbrica delle donne, cui s'era fatto largo ricorso negli ultimi anni della guerra per sopperire alle perdite dei giovani morti in battaglia. In alcune zone relativamente poco industrializzate, ad esempio nel Baden-Wurtemberg, si presumeva ormai finita la stagione in cui il governo obbligava i contadini a cedere gran parte della produzione.

Più grave era la situazione nella regione renana, dove si concentravano gli impianti siderurgici destinati alla produzione bellica: lì le potenze vincitrici avevano preteso lo smantellamento e la distruzione dei macchinari delle principali fabbriche, prima fra tutte la Krupp di Essen, costringendo alla disoccupazione forzata migliaia di operai. Si fecero quindi sempre più frequenti da parte dei sindaci di città anche medio-grandi le richieste al governo centrale di accelerare i trasferimenti di fondi per le famiglie in difficoltà e per i pagamenti degli stipendi ad impiegati pubblici, insegnanti e poliziotti. Si segnalavano incursioni ai danni delle fattorie isolate, dove sedicenti rivoluzionari, dopo aver accusato i contadini di speculare sul prezzo della carne, macellavano vacche e maiali, portandosi via le parti più pregiate.

A Berlino non soltanto vi era il problema del futuro di migliaia di operai dei moderni impianti della Siemens, dell'Aeg e di numerose altre fabbriche, ma anche quello degli addetti ai

servizi. Le famiglie borghesi prima di trasferirsi in case più modeste licenziavano la servitù, i portinai e i giardinieri. Il 6 gennaio 1919 il Kpd ed altri gruppi operai, insoddisfatti dal nuovo regolamento dei Consigli di fabbrica, diedero il via ad una rivolta che culminò il 13 gennaio con un assalto al Parlamento. A quel punto



il ministro della Difesa, Gustav Noske (Sdp) autorizzò le forze di sicurezza a sparare sui rivoltosi; nella repressione si distinse la brigata di marina del capitano Waldemar Pabst, cui è attribuito il rapimento e l'uccisione di Rosa Luxemburg e Karl Liebknecht (15 gennaio).

In Baviera il malumore per la mai completamente accettata dipendenza da Berlino si mescolava ad una tradizione politica diffidente

nei confronti delle idee socialiste. Il

Zentrum aveva fatto proprie alcune delle promesse di miglioramento delle condizioni dei ceti popolari, ma insisteva anche sul pericolo che una Germania indebolita e divisa divenisse facile preda della Russia. A Monaco s'era trasferita la società segreta Thule, nazionalista ed antisemita, i cui simpatizzanti controllavano diversi giornali, molto critici nei confronti di Ebert e di Erzberger.

Il 19 gennaio 1919 si tennero le elezioni per la Costituente, cui per la prima volta furono ammesse anche le donne. I 421 deputati dell'Assemblea si riunirono il 6 febbraio nel Teatro Nazionale di Weimar. Ebert venne confermato Presidente, e Scheidemann assunse la guida di un governo di coalizione tra Spd, Zentrum e il piccolo partito dei liberal-democratici (Ddp).

Poiché l'Uspd non aveva conseguito i risultati elettorali sperati, Eisner annunciò le proprie dimissioni. Il 21 febbraio, mentre si recava alla sede del Parlamento bavarese, Eisner venne assassinato da un nobile spiantato, che sperava in tal modo d'essere accolto nella Società Thule, da cui era stato respinto perché "di madre ebrea".

Nelle settimane seguenti iniziarono in molte città tedesche una serie di scioperi, quasi sempre originati dalla inadeguatezza degli stipendi a fronte del costante aumento dei prezzi dei generi alimentari. Il malcontento nelle città si catalizzava contro i cosiddetti "pescecani", che speculavano sul ribasso del corso del marco tedesco in rapporto a tutte le altre valute straniere e si assicuravano la proprietà di palazzi e terreni agricoli a prezzi molto inferiori rispetto ai valori d'anteguerra. Per far fronte alla situa-



zione gli Alleati promisero la fornitura di cereali, ma a condizione che il governo affrettasse le tappe per la ratifica del trattato di pace di cui era iniziata la discussione a Parigi, nonostante la residua incertezza sulla situazione dell'ex Impero Ottomano e di alcune regioni di confine, da cui era stata avviata l'emigrazione forzosa di molte famiglie tedesche.

Il 9 marzo 1919 Noske diede la via libera ad una nuova sanguinosa repressione nei confronti degli scioperanti armati; nella sola Berlino si contarono un migliaio di morti, tra cui il leader del Kpd Leo Jogiches. La situazione indusse Ebert a trasferire i lavori della Costituente dalla capitale a Weimar; e fu da qui che il 22 giugno venne annunciato al Paese che, a fronte del rifiuto opposto da Scheidemann alla sottoscrizione delle dure clausole del Trattato di Versailles, al suo posto il presidente Ebert aveva nominato Cancelliere il leader sindacale Gustav Bauer, il quale aveva firmato insieme al neo-ministro degli Esteri, Hermann Müller, suo compagno nella Direzione dell'Spd.

In tutta la Germania le proteste furono ampie e diffuse, specie tra gli imprenditori, preoccupati del gravoso debito che i vincitori avevano posto sulle spalle del popolo tedesco, e tra i militari, in gran parte destinati al congedo forzato. Hindenburg si dimise il 25 giugno; venne sostituito in teoria da Noske, ma di fatto da una diarchia mal assortita: Walter Reinhart, uno dei pochi ufficiali repubblicani, e il generale prussiano Hans von Seeck.

Il Ddp era uscito dalla coalizione due giorni prima della firma, per potersi presentare agli elettori con le mani libere; tuttavia in luglio, dopo che il ministro dell'Economia Rudolf Wissel s'era dimesso perché l'Spd, aveva bloccato il suo progetto di progressiva assunzione diretta da parte dello Stato di alcune attività economiche, decise di dare fiducia a Bauer. Il successore di Wissel, Robert Schmidt (Spd) lasciò che a dettare la linea in campo economico fosse Erzberger, nominato ministro delle Finanze. Questi, spaventato per



il peso del deficit corrente, l'8 luglio presentò all'Assemblea un progetto di nazionalizzazione delle ferrovie ed una serie di nuove norme fiscali, volte a mantenere e rafforzare l'autorità centrale rispetto ai 17 "stati" federali previsti dalla Costituzione repubblicana, in vigore dall'11 agosto.

Nei mesi seguenti il governo non riuscì ad evitare che i Comuni, sempre a corto di denaro a causa delle lungaggini burocratiche per lo sblocco dei fondi, ricorressero a prestiti presso gli istituti di credito locali. Cosa che contribuì a consolidare (se non altro su base regionale) il potere dell'alta borghesia, che aveva mantenuto il controllo del sistema bancario privato, rendendo quindi meno efficace e meno credibile la lotta proclamata dalla Repubblica contro i "profittatori di guerra".

Il governo si risolse in dicembre ad una misura aborrita dal centro-destra: la patrimoniale. Subito dopo Erzberger dovette difendersi da gravi accuse di concussione; la sentenza del marzo 1920 l'assolse solo formalmente, così uno degli uomini più vicini agli Alleati a Berlino dovette dimettersi ed uscì rapidamente dalla vita politica, alla vigilia dell'insuccesso elettorale dell'Spd (giugno 1920) che aprì la strada ai governi del Zentrum. Venne assassinato da due ex ufficiali nazionalisti nell'aprile 1921, pochi giorni prima che Londra (quale reazione al referendum del 20 marzo, nel quale il 60% dei residenti nella Slesia s'era espressa contro l'inclusione nella Polonia) lanciaresse un ultimatum che inaspriva ulteriormente il peso delle sanzioni, provocando la caduta del debole governo di Konstantin Fehrenbach e una recrudescenza dell'inflazione in Germania.



Copertina di una rivista dell'epoca

Anziani, bambini e ciaspole

Tre le notizie di cui vogliamo dare conto su questo numero della Banconota: innanzitutto, dal punto di vista temporale, l'ottima riuscita della festa natalizia dedicata ai bambini, svoltasi lo scorso 15 dicembre al Palafamila di Seveso. La manifestazione ha visto la partecipazione di oltre 200 bambini, dei loro genitori e di tanti colleghi intervenuti per lo scambio degli auguri.

Durante quel pomeriggio, che ha visto la presenza della proprietà e della direzione generale, sono stati premiati i colleghi con 25 e 30 anni di anzianità (ad essi è dedicata la prima foto).

La seconda notizia è relativa alla ciaspolata fatta ad Artavaggio – nel Lecchese – lo scorso 18 gennaio, che ha visto la partecipazione di 50 colleghi -accompagnati da due maestri- che si sono goduti il pranzo al rifugio "Cazzaniga" e tanto sole.

La terza notizia riguarda il gruppo anziani del Banco, fotografati nel cortile della casa natale di Papa Pio XI, durante la visita fatta lo scorso 14 dicembre. Prima di tale visita, era stata prevista una S. Messa in suffragio dei colleghi deceduti, e a seguire un momento di aggregazione culinaria, sempre alla presenza della proprietà del Banco, con un simpatico ricordo finale. Questo momento d'incontro si svolge ormai da 5 anni ed è bello notare che i partecipanti aumentano di anno in anno (100 la scorsa edizione pre-natalizia).



**Umberto Vaghi,
presidente CRC
Gruppo Banco Desio**

Ci siamo fatti in 4 per la tua casa!



Mutui Banco Desio: il mutuo proprio come lo vuoi tu!

Mutuo “Flextime” pianificare il futuro senza sorprese

Mutuo “Innova casa” per rinnovare la tua abitazione

Mutuo “Cap” variabilità sotto controllo

Mutuo “fai da te” costruisci il tuo mutuo

Per saperne di più vieni a trovarci in una delle nostre filiali

 **Banco Desio**
Tutti i giorni con te

www.bancodesio.it