

## **16. Alla Banca Popolare di Luino e di Varese: nel consiglio di amministrazione alla vice presidenza (1966-1987)**

---

La Banca Popolare di Luino è nata nel 1883, rimase a lungo confinata nel luinese, era stata fondata da professionisti locali e imprenditori tessili svizzeri che aprirono opifici a Luino. Essa ebbe una svolta espansiva con l'apertura di una dipendenza a Varese, e successivamente a Milano.

Il presidente da molti anni era Franco Aletti, vice presidenti Ferrante Sanvito e Giovanni Borghi. Entrambi erano espressioni della imprenditoria provinciale.

Gli anni che vanno dal 1964 al 1966 furono caratterizzati da una fase recessiva dell'economia locale seguita da un notevole contenzioso che interessò tutte le banche italiane.

Quello della Luino derivò soprattutto dall'apertura delle sedi di Milano. È un dato di fatto che il contenzioso della Luino, che era sotto capitalizzata, ingenerò preoccupazioni di allarme. Da oltre un anno sedevo nel consiglio di amministrazione della diversa Banca Popolare di Milano. La Luino era reduce da una recente ispezione della Banca d'Italia che aveva ottenuto le fidejussioni personali dei precedenti amministratori a garanzia delle perdite. Circolavano voci di interesse ad una presa di controllo da alcune banche del territorio.

Personalmente non avevo un particolare interesse ad entrare nel consiglio di amministrazione della Luino, dopo la "Milano".

Le difficoltà della Luino, coincisero con la risoluzione del rapporto di lavoro del direttore generale Marchesini, ritenuto responsabile del contenzioso. Fui avvicinato da esponenti della Luino e invitato ad entrare nel suo consiglio di amministrazione; di essa conoscevo il presidente Aletti. Memore delle perplessità della Popolare di Milano, volli approfondire le informazioni sulle condizioni della Luino. Ricordo che un pomeriggio ebbi un incontro col presidente nella sua villa a Varese, e con qualche altro; mi furono date assicurazioni sulla solidità dell'istituto.

A seguito di ciò aderii a mettere a disposizione il mio nome come amministratore della banca. Questo fu l'unico motivo che unitamente alle

assicurazione ricevute, mi indusse a sciogliere la riserva in senso positivo, come ho detto.

L'assemblea in cui fui eletto, si tenne nella sede della banca a Luino. Ricordo l'intervento critico del vice presidente Giovanni Borghi, che lamentò la politica conservatrice attuata dagli amministratori. Dopo la proclamazione della elezione mi accinsi a tornare a Varese in macchina con il presidente Aletti e il consigliere Mario Ferrari. All'altezza della Malpensata, i due colleghi mi misero al corrente che malgrado le assicurazioni datemi, la banca si trovava invece in difficoltà non trascurabili. Mi renderò conto più avanti che uno dei motivi per cui avevo ricevuto l'invito, era la mia veste di amministratore della Banca Popolare di Milano. Dopo la mia elezione non potevo fare altro che approfondire ogni impegno per il risanamento della Banca. In quel momento il consiglio di amministrazione era così costituito: presidente era Franco Aletti, vice presidenti Giovanni Borghi e Ferrante Sanvito, amministratori Attilio Baldioli, Maurizio Belloni, E. Bernasconi, Mario Ferrari, Giovanni Petrolo, E. Rigamonti, Giovanni Valcavi e Vincenzo Viazzo. Il collegio sindacale era costituito dai dott. C. Lazzati, M. Merli, D. Rossi.

Il mio ingresso nella compagine consigliare ebbe l'effetto di spegnere le ambizioni degli altri istituti.

Malgrado tutto ciò alcuni ristretti gruppi di soci tradizionalisti del luinese, ignari delle reali condizioni della Banca, accertate dalla Vigilanza, avanzarono il sospetto infondato che fossi addirittura la quinta colonna della Popolare di Milano nella Luino. Essi non contribuirono in alcun modo al suo risanamento e la banca si risollevò solo per il nostro impegno personale, di cui dirò.

Qualche settimana dopo la mia nomina tutti fummo convocati dal direttore della filiale di Varese della Banca di Italia, e ci sentimmo leggere una ferma reprimenda del governatore di quel tempo, Guido Carli. Ho ancora sotto gli occhi quella riunione, dove noi amministratori eravamo come degli scolaretti che sentivano leggere dal direttore locale la lettera del governatore.

Giovanni Borghi, che era in quel momento all'apice della sua notorietà di grande industriale, giunse in ritardo alla riunione che alla fine ci parrà da lui voluto. A un certo momento della relazione ebbe un gesto di insofferenza e chiese a chi la leggeva, chi egli fosse e a nome di chi parlasse. La uscita bastò a cambiare il clima della riunione e ad essa il funzionario della Banca Centrale rispose, qualificandosi.

Giovanni Borghi lo invitò a dire al governatore, che era suo ospite

qualche giorno prima, che venisse lui e i suoi uomini a dirigere la banca, tanto più che gli amministratori non avevano alcuna responsabilità dell'accaduto. La cosa finì lì. Borghi mi sottopose, successivamente, la bozza di una lettera indirizzata al governatore e sollecitò eventuali mie correzioni; ne apprezzai la modestia.

Per tutto il periodo della mia permanenza sono stato rispettoso della tradizione locale dell'Istituto, al punto che il trasferimento della direzione da Luino a Varese, fu voluto e deciso solo molti anni dopo, dal consiglio su proposta del successivo presidente Cortesi e del direttore generale Niada.

Mi sono sobbarcato per anni viaggi da Varese a Luino e tutto sommato era una pausa rilassante, calandomi nell'ambiente della profonda provincia, con le sue caratteristiche tradizionali.

Ricordo i primi viaggi con il presidente Aletti, abitualmente di martedì; ci fermavamo a pranzare a casa del vice presidente Sanvito, un luinese puro. Il martedì era destinato alle riunioni settimanali del comitato di revisione dei crediti, mentre le sedute del più ampio consiglio, si tenevano una volta al mese. Nelle riunioni settimanali, passò in rassegna con pochi dirigenti, tra cui ricordo il rag. Binda, tutte le posizioni incagliate, tutti gli affidamenti alla clientela. Il lavoro fu assai proficuo per il risanamento.

In quel primo momento, fino alla nomina a direttore generale di C. Garassino, la banca era sostanzialmente retta dall'amministratore Mario Ferrari, dal vice direttore Maneo, che ricordo per il suo grande equilibrio e la sua dedizione all'istituto.

Su cresenziali della Banca d'Italia, ci orientammo a nominare direttore generale il dr. Carlo Garassino, ligure, in quel momento vice direttore generale della Banca di Lecco. Ci fu presentato in una riunione, che si tenne a Varese nella villa del presidente Aletti.

Il dr. Garassino mostrò di prediligere una politica di scontro con i dipendenti e di forte riduzione delle spese, provocando l'allontanamento dalla banca di alcuni dirigenti, di valore, solo per economia. Quello fu uno dei periodi di maggiore frustrazione per il personale, su cui si basa ogni azienda di servizio.

Pur non avendo rapporti personali di conflitto con il dr. Garassino, che stimavo come tecnico e da cui ero stimato, ebbi occasione di palesare il mio dissenso dalla politica in atto. Dopo un certo periodo di sintonia, i rapporti tra il nuovo direttore generale e il dr. Mario Ferrari, si guastarono, al punto da tradursi in aperta rottura per cui il dr. Ferrari conservò solo la carica di segretario del consiglio. Nel 1967 Giovanni

Borghi si dimise da amministratore e al suo posto fu cooptato l'industriale Giulio Amos.

Si andò avanti, come ho detto, fino al 1970 tra alti e bassi. Il direttore generale era sostanzialmente l'arbitro delle più importanti decisioni. Il personale, in quel momento raccolto attorno al sindacato FABI, si riunì in un teatro di Luino alla presenza del suo segretario confederale Costante Pistocchi, che era stato da me favorevolmente conosciuto in precedenza. Questi fece un discorso di contestazione della politica della banca e del direttore. Il direttore si informò dei funzionari presenti in quella riunione e propose il licenziamento del direttore di Luino, Valera e del funzionario Flavio Gavioli, che pur col mio dissenso, passarono col voto della maggioranza del consiglio. In quei giorni morì il presidente Aletti.

Nel periodo della presidenza Aletti la banca ha avuto la seguente crescita: la massa fiduciaria è passata da £ 23 miliardi a £ 24.435 milioni; il capitale sociale da £ 300 milioni a £ 600 milioni; le riserve da £ 574 milioni a £ 1.374 milioni anche per il sovrapprezzo dell'aumento di capitale, l'utile rimase stazionario intorno a £ 70-72 milioni all'anno.

Il consiglio di amministrazione, dopo la scomparsa del presidente Aletti, cooptò in sua vece Achille Colombo, già sindaco di Luino, uomo di parte cattolica. Fu eletto nuovo presidente Maurizio Belloni, che era amministratore della banca da molti anni, un finanziere liberale di grande notorietà.

La presidenza Belloni è durata dal 1968 al 1974. Vice presidenti erano Ferrante Sanvito e Gianni Petrolo, amministratori Attilio Baldioli, Emilio Bernasconi, Achille Colombo, Mario Ferrari e P. L. Trolli, presidente del Calzaturificio di Varese, Valcavi e Viazzo.

Maurizio Belloni aveva sposato la baronessa Von Richthoffen, della famiglia del famoso asso dell'aviazione germanica dell'altro dopoguerra. Abitava in una splendida villa sul lago di Lugano, con ampia vista sul lago. Scendeva a Luino con periodicità settimanale. Ebbi con lui sin dall'inizio rapporti di grande sintonia e di amicizia. Ho un bellissimo ricordo di lui per la stima e simpatia reciproca. Era certamente un presidente decisionista ed era ciò di cui la banca aveva allora bisogno.

Nel corso della sua presidenza, il direttore generale Garassino, continuò ad ostinarsi a difendere il conto economico esclusivamente riducendo le spese, invece di procurare maggiori ricavi e sostenne la politica di tener fermi i vecchi tassi di interesse alla clientela, cui seguì la perdita di raccolta. In quel momento, che era di grande inflazione e di alti tassi di interesse, più di un banchiere mi disse che era facile sottrar-



*Maurizio Belloni presidente della Banca Popolare di Luino e di Varese nel periodo 1968-74 e altri amministratori ad una assemblea della banca.*



*L'avvocato Valcavi e il dr. Pierluigi Trolli ad una assemblea (1981).*

re risparmi alla Luino.

Consapevole che questa linea era opposta agli interessi della nostra banca, durante una riunione del consiglio di amministrazione, misi a verbale una lunga e dettagliata dichiarazione di sfiducia, nella politica seguita dal direttore generale. Qualche giorno dopo il presidente Belloni mi informò che il comitato, cui non avevo partecipato casualmente, aveva deciso di licenziare su proposta del direttore generale, il direttore della filiale di Varese dell'epoca.

Risposi al presidente che gli preannunciavo le dimissioni da consigliere, perché non condividevo la politica del direttore generale e una banca che perdeva dirigenti per economia di costi, suscitava preoccupazioni. Occorreva, a mio modo di vedere, una svolta radicale.

Alla domanda che cosa proponessi di fare, risposi che occorreva risolvere il rapporto con il direttore generale. Alla ulteriore domanda se avessi qualche candidato da proporre al suo posto per una politica diversa, risposi di sì. Il presidente Belloni mi invitò a portargli a Lugano il candidato su cui avessi messo gli occhi, perché lo conoscesse. Nel corso di quel colloquio telefonico, mi sovvenne di aver conosciuto un dirigente di un'altro istituto di alta capacità, per una politica di sviluppo dell'istituto, nel rag. Tito Guidorizzi, direttore della sede del Credito Varesino, uomo di larga professionalità e amato dai dipendenti e dai clienti.

Alla fine di quella telefonata con Belloni, telefonai a Guidorizzi, e alla mia domanda mi diede la sua disponibilità a prendere in esame la proposta che gli sottoponevo. Lo invitai nel mio studio per il giorno dopo e ci intrattenemmo a lungo sulle prospettive della banca. Il sabato successivo lo presentai a Lugano a Belloni. Guidorizzi e Belloni simpatizzarono reciprocamente. In altro giorno fu approfondito il discorso.

Il finanziere Aldo Ravelli aveva proposto un altro come candidato. Alla domanda di Belloni, chi avrebbe scelto tra i due se egli fosse stato padrone della Banca, Ravelli rispose che avrebbe scelto certamente Guidorizzi, non per preparazione tecnica, ma per una vasta conoscenza del territorio e dei clienti. Alla fine degli incontri la candidatura di Guidorizzi prevalse.

Belloni sensibilizzò ed orientò la maggioranza dei consiglieri in senso favorevole alla nomina di Guidorizzi a direttore generale.

A quella riunione il presidente Belloni dopo una brevissima relazione, propose la risoluzione del mandato al direttore generale Garassino, perché la politica seguita non era condivisibile per il futuro, sotto pena di liquidare la banca. Fece il giro del tavolo e ottenne l'assenso alla sua



*Il direttore generale della Banca Popolare di Luino e di Varese, rag. Tito Guidorizzi.*

proposta e delegò ad un ristretto gruppo di risolvere possibilmente in modo amichevole il rapporto in essere con lui. Nel salotto antistante, ci appartammo il vice presidente Rigamonti, io e il consigliere Colombo: il direttore generale era ignaro. Rigamonti espose la decisione adottata poco prima e io ribadii la irrevocabilità della decisione e l'incarico di trovare con lui una forma amichevole e rispettosa di fronte ai dipendenti.

Gli proposi una formula rispettosa per lui e il consiglio. Raggiunsi l'accordo inevitabile sulla parte economica. Quel colloquio durò tre ore e alla fine si arrivò all'accordo, come ho detto. Fu nominato Guidorizzi come nuovo direttore generale. Egli mostrò poi di essere un dirigente di alta professionalità ed equilibrio, che seppe creare con i dipendenti e con i clienti un clima familiare e di fiducia. Al suo seguito entrarono in banca la sua segretaria Emma Cantoreggi, che mostrò grande attaccamento all'istituto, Morbioli, che fu designato direttore della sede di Milano e Pierucci di quella di Varese. L'équipe al seguito di Guidorizzi, si rivelò una grossa forza di sviluppo della banca. Furono anni veramente formidabili per il grande entusiasmo dei collaboratori che si riconoscevano in quel grande galantuomo che era Guidorizzi. Le principali decisioni di quel periodo furono prese in assoluta sintonia tra Belloni, Guidorizzi e lo scrivente, nel rispetto delle competenze reciproche e della dialettica consigliare.

Nel 1971, essendo scomparso il vice presidente Rigamonti, fu cooptato come consigliere il dr. Pierluigi Trolli e Gianni Petrolo venne nominato vice presidente. Gli amministratori restarono gli stessi.

La banca crebbe sotto la direzione Guidorizzi e la presidenza Belloni dal 1970 al 1974: la massa fiduciaria passò da £ 47.682 milioni a £ 106.796 milioni. Gli impieghi passarono da £ 28.536 a £ 60.080; il capitale sociale da £ 600 milioni a £ 1077 milioni; le riserve da £ 1097 milioni a £ 2043 milioni; l'utile da £ 132 milioni a £ 449 milioni.

Nel 1975 l'amico Maurizio Belloni, per motivi di salute, si dimise dalla presidenza della banca. In sua sostituzione fu nominato presidente Gianni Petrolo, piccolo imprenditore tessile. A vice presidenti fummo nominati lo scrivente e Viazzo, mentre Guidorizzi rimase in carica fino al 1978. Egli fu affiancato dai vice direttori Roberto Isabella e Bruno Maneo, a capo del settore crediti.

Sotto la direzione Guidorizzi, per l'ulteriore periodo 1975-1978, la banca passò da una massa fiduciaria di £ 175 milioni a £ 208 milioni; gli impieghi da £ 73 miliardi a £ 106 miliardi; il capitale sociale da £ 1077 milioni a £ 2.261 milioni; le riserve da £ 2.808 milioni a £ 5.770 milioni



e l'utile da £ 635 milioni a £ 1.235 milioni.

La compagine consiliare, oltre che dal presidente Petrolo, era composta come vice presidenti da me e Viazzo, dai consiglieri Amos, Baldioli, Bernasconi, Guido Borghi, Colombo, Mascioni, Trolli, Ferrari.

Nell'ultimo periodo della direzione Guidorizzi individuammo il successore in Pietro Niada che era stato direttore di Varese all'epoca di Marchesini. Entrarono nel consiglio di amministrazione Gaetano Cortesi, Sergio Lucarelli e Pedroni, mentre vennero rilette Colombo e Petrolo.

Presidente della banca successivamente fu eletto il dr. Gaetano Cortesi, già amministratore delegato dell'Alfa Romeo. Il consiglio di quel periodo fu composto dai vice presidenti Valcavi e Viazzo e dagli amministratori Amos, Baldioli, Mascioni, Bernasconi, Guido Borghi Achille Colombo, Sergio Lucarelli, Gianni Petrolo e P.L. Trolli. Il collegio sindacale era composto dai dr. Merli, Cantalupi e Gorini. All'assemblea del 1981 Baldioli fu avvicendato da Pedroni.

In quel periodo Morbioli fu nominato direttore centrale a Luino e si arrogò il ruolo di mentore della nuova contraddittoria alleanza. A me e al luinese E. Bernasconi non rimase altra strada che il rimanere su posizioni critiche. Ad un certo momento l'alleanza si ruppe. Alla successiva assemblea societaria il presidente Gaetano Cortesi subì un migliaio di cancellature, dietro le quali fu individuato l'autore in Morbioli e nei milanesi per ridimensionare il presidente. Entrarono nel consiglio due varesini, Flavio Sottrici e Gian Piero Vedani.

Il clima diventò pesante per l'addebito a Morbioli di aver creato un gruppo di soci apparenti. Nel periodo 1979-82 la banca passò da una massa fiduciaria di £ 371 miliardi a £ 613 miliardi, gli impieghi da £ 159 miliardi a £ 232 miliardi, il capitale sociale da £ 2.551 milioni a £ 4.853 milioni, le riserve da £ 7.774 milioni a £ 66.338 milioni, per il sovrapprezzo dell'aumento di capitale e gli utili netti da £ 1.783 a £ 7.428. Furono aperte le dipendenze di Bisuschio, Castronno e Busto Arsizio.

I "luinesi" organizzarono da parte loro la successiva assemblea ed estromisero dal consiglio Sergio Lucarelli e Landoni, in modo da eliminare ogni influenza dei soci milanesi.

Loro supporter era un piccolo gruppo di soci, raccolto sotto il nome di comitato "per la provincialità della banca".

All'assemblea di rinnovo entrarono nel consiglio di amministrazione Piero Enrico Cantalupi e Giulio Gorini, che lasciarono il collegio sindacale e vennero avvicendati da altri sindaci, quali Giovanni Marzoli, come presidente e Bruno Compagnoni, Lazzati junior. Entrò nel con-

siglio di amministrazione anche Antonino Giacobbe. Direttore generale rimase sempre Piero Niada.

In questo periodo, che va dal 1983 al 1988, la massa fiduciaria passò da £ 613 miliardi a 1.093 miliardi, gli impieghi da 232 a 499 miliardi, il capitale sociali da 4.852 a 6.903 milioni, le riserve a seguito di aumenti di capitale da £ 66.338 milioni a £ 92.991, gli utili netti da £. 7.961 a £ 11.726 milioni.

Nel periodo della presidenza Cortesi, i rapporti tra lui e lo scrivente furono improntati a reciproco rispetto e furono buoni. Non avevo alcuna ambizione di succedergli ed egli mi chiedeva frequenti consigli, sui problemi più delicati.