

Casi e Studi d'Impresa

**Stefano Boffini,
Macri Puricelli**

(a cura di)

IL BANCHIERE SOCIALE



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Stefano Boffini,
Macri Puricelli**

(a cura di)

IL BANCHIERE SOCIALE

Contributi di

Franco Aliprandi, Angelo Baronio, Stefano Boffini, Angelo Bulgari, Mauro Conti, Luigi Dante, Valerio Gardoni, Luciano Geroldi, Daniela Iazzi, Andrea Lusenti, Fulvio Pasotti, Emanuela Pettinati, Riccarda Pettinati, Sergio Pettinati, Anna Grasso Rossetti, Giovanna Rossetti, Cristiana Passerini, Domenico Pedroni, Macri Puricelli, Fausto Rossetti, Nicola Rossi, Fabio Salviato, Filippo Spina, Giuseppe Tonello, Notker Wolf, Cristina Vezzini, Mirco Zanoni, Mariagrazia Zucchi

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

*Quello che si è fatto in Cassa Padana
è stato il frutto della passione di
tante persone che ringrazio ad una
ad una e con le quali ho avuto la
fortuna di condividere una grande
avventura umana.*

Luigi Pettinati

Indice

1. Un viaggio dentro di noi, di *Vittorio Biemmi* pag. 11
2. Una vita spesa per la banca, di *Stefano Boffini e Macri Puricelli* » 12

Prima parte – L'avventura del pensiero

3. Il pensiero di Luigi Pettinati, di *Stefano Boffini* » 19
4. Il diritto di fare impresa e di farla diversamente, di *Nicola Rossi* » 36
5. Way Out: “Una scelta che si sarebbe collocata pienamente nell'alveo della cooperazione”, di *Stefano Boffini* » 41
6. Visionario, ieri come oggi. La visione cooperativa e la relazione con il mondo del Credito Cooperativo, di *Filippo Spina* » 47

Seconda parte – Intelligenza collettiva

7. Una missione: essere direttore, anche controcorrente, di *Andrea Lusenti e Franco Aliprandi* » 63
8. L'uomo della cooperazione, di *Luigi Dante* » 73
9. Una banca cooperativa a misura d'uomo e per l'uomo, di *Giovanni Tortella* » 76
10. Saggezza ed esperienza: il rapporto con i colleghi e la relazione con il mondo delle imprese, di *Cristiana Passerini* » 78

- | | |
|---|---------|
| 11. L'attenzione ai giovani e il pensiero rivolto alle future generazioni, di <i>Cristina Vezzini</i> | pag. 85 |
| 12. Le parole per dirlo, di <i>Macri Puricelli</i> | » 89 |

Terza parte – Là dove tutto comincia: il territorio

- | | |
|---|-------|
| 13. Dall'idea al progetto, dal progetto all'impresa sociale, di <i>Domenico Pedroni</i> | » 99 |
| 14. Visione e progetto, sulla scia della tradizione benedettina, di <i>Angelo Baronio</i> | » 109 |
| 15. Una Fondazione di partecipazione al servizio della comunità, di <i>Daniela Iazzi</i> | » 115 |
| 16. L'apertura al mondo e l'approccio olistico alle questioni, di <i>Notker Wolf</i> | » 126 |
| 17. Agricoltura, agroalimentare e ambiente, di <i>Mauro Conti</i> | » 129 |

Quarta parte – Il locale è sempre globale

- | | |
|---|-------|
| 18. Un piccolo mondo di fratelli, di <i>Giuseppe Tonello</i> | » 143 |
| 19. La proiezione europea e l'apertura alla dimensione internazionale delle relazioni, di <i>Fabio Salviato</i> | » 150 |

Quinta parte – Narrazioni. Biografia non convenzionale

- | | |
|--|-------|
| 20. Come pioppi d'autunno, di <i>Maria Grazia Zucchi</i> | » 161 |
| 21. A piedi, in un viaggio nel tempo, di <i>Valerio Gardoni</i> | » 166 |
| 22. Quando eri infervorato parlavi in dialetto, di <i>Fulvio Pasotti</i> | » 170 |
| 23. Primo giorno di scuola, di <i>Fausto Rossetti</i> | » 172 |
| 24. La giornata dei bambini nella Bassa, di <i>Fausto Rossetti</i> | » 176 |
| 25. Le Olimpiadi di Alfianello, di <i>Riccarda, Sergio ed Emanuela Pettinati</i> | » 179 |
| 26. Classe 1947: i tre giorni, di <i>Fausto Rossetti</i> | » 182 |
| 27. La Pulce, di <i>Fausto Rossetti</i> | » 186 |

28. La mia roccia, di <i>Giovanna Rossetti</i>	pag. 191
29. Che scrivere mai, di <i>Angel e Decio</i>	» 195
30. Gigi, di <i>Anna Grasso Rossetti</i>	» 199

Sesta parte – Immagini per Luigi

Ringraziamenti	» 228
----------------	-------

1. Un viaggio dentro di noi

di *Vittorio Biemmi**

Pur essendo trascorso un po' di tempo dalla morte di Luigi, non ho ancora metabolizzato fino in fondo questo lutto. Sono forse la persona che più ha lavorato con lui e condiviso strategie, problemi, riflessioni.

Avevamo personalità diverse, lui vulcanico e sanguigno, io più mite e riflessivo, ma ci animava la stessa passione e visione cooperativa.

Credo che sia importante, soprattutto per coloro che hanno avuto la fortuna di stargli accanto per tanti anni, delineare il pensiero e l'azione di Luigi Pettinati: è come raccontare dei nostri pensieri e della nostra azione.

Non è stato l'agire individuale di una persona, seppur illuminata e carismatica, ma un lavoro partecipato che collettivamente e progressivamente ha elaborato una visione comune e riconosciuta del ruolo che una banca di Credito Cooperativo era chiamata a svolgere nelle comunità locali.

Oggi le condizioni sono diverse. Il sistema bancario in generale sembra inesorabilmente andare verso una uniformizzazione e standardizzazione.

Tracciando in modo completo e riflettendo sul pensiero che ci ha animato, sono sicuro che, con rinnovata passione e impegno cooperativo, sapremo trovare forme nuove e adatte ai tempi per continuare nella strada che abbiamo tracciato in questi anni formidabili.

È il motivo per cui questo libro è soprattutto un viaggio dentro di noi, oltre ad essere un tributo a un amico e a una persona speciale.

Luigi in questo modo ci ha dato un altro stimolo. E ci ha fatto un altro regalo.

* Presidente Cassa Padana BCC.

2. Una vita spesa per la banca

di *Stefano Boffini e Macri Puricelli*

Questo libro non è la ricostruzione scientifica dell'opera e del pensiero di Luigi Pettinati.

Prima di tutto è un omaggio a una persona che ha dedicato la vita, spendendosi fino in fondo, alla banca di Credito Cooperativo – Cassa Padana – di cui è stato direttore generale per oltre 24 anni. Lo ha fatto in modo originale, sulla base di un pensiero innovativo che rappresenta la principale eredità che ci consegna per il futuro, oltre alle tante opere concrete realizzate, frutto della dedizione sua e dei colleghi della banca.

A Luigi Pettinati non piacevano le cose già definite, strutturate, ma bensì il fermento creativo che caratterizza l'innovazione, fatto di passione, idealità, anticipazione del futuro.

Abbiamo preferito costruire così il libro – nel modo che a lui sarebbe più piaciuto – con tanti contributi appassionati e riconoscenti di persone che lo hanno conosciuto bene e stimato profondamente. Ognuno dei quali ha approfondito una parte delle molteplici attività, ambiti di azione e di pensiero, che Luigi Pettinati ha sviluppato.

Alla base non c'è nessuna volontà di fare un “santino” di una personalità così complessa e articolata, ma di trarre spunti utili – per chi ha avuto la fortuna di compiere un pezzo di viaggio insieme a lui – e beneficiare così ancora nel futuro della sua “scia di pensiero”. Per chi invece non l'ha conosciuto, il libro è un'occasione proficua per riflettere su temi oggi molto attuali, partendo da un'esperienza forte, concreta e soprattutto vera.

È impossibile essere esaustivi. Non è nemmeno l'obiettivo del libro che piuttosto è una buona base di partenza per successivi lavori di ricerca più sistematica.

Il filo che tiene unito tutti questi contributi è il pensiero originale maturato da Luigi Pettinati e la coerenza dell'azione.

Anche il capitolo delle narrazioni – che a prima vista può apparire slegato dal resto – testimonia e rende bene l'idea dell'ambiente in cui è nato e cresciuto, quello di un ordinario piccolo paese della bassa bresciana.

Ciò nonostante il pensiero sviluppato è assolutamente originale e anticipatore di tanti fenomeni oggi in atto e che si manifesteranno in modo più compiuto nel futuro, nel campo economico e nella vita delle imprese. Ma non solo.

Il libro si sofferma sui tratti innovatori e “non strettamente bancari” nel senso più ortodosso del termine, proprio perché sono la caratteristica originale della sua opera.

C'è un punto fondamentale però da cui partire, necessario per meglio mettere a fuoco e capire.

Luigi Pettinati è stato prima di tutto il direttore generale di una banca di Credito Cooperativo. Una banca che per statuto non ha obiettivi di lucro – bensì di costruzione di bene comune, coesione sociale e crescita sostenibile della comunità in cui opera – ma è pur sempre una banca, con tutte le relative conseguenze di responsabilità, impegno e anche vincoli normativi, regolamentari e di controllo. Lo è stato per l'impegno, la professionalità e il tempo che materialmente ha dedicato, ma anche per i risultati ottenuti e per la crescita realizzata in vent'anni da Cassa Padana che da una realtà della bassa bresciana con 7 filiali è diventata un soggetto multiregionale con 65 sportelli.

Assumere questo come punto di partenza permette da un lato di cogliere meglio la complessità della sua azione e dall'altro di valorizzare ancora di più il pensiero e l'opera svolta, proprio perché si accompagnano e sono indistintamente connessi ad una responsabilità molto più grande.

Per Luigi Pettinati economia, cultura, solidarietà e fare banca non devono vivere separate in compartimenti stagni. Ma si nutrono l'una dell'altra. Ciò non lo ha solo teorizzato, ma ha cercato coerentemente di svilupparlo, sostenendone fino in fondo il peso e la responsabilità di scelte spesso anticipatrici e controcorrente.

La convinzione nelle idee di cui era portatore era assoluta.

Pensava che fosse il modo per una banca di Credito Cooperativo di svolgere a pieno la sua funzione e continuare nel contempo a stare sul mercato.

Per queste idee era disposto a mettere in gioco tutto.

Lo si è visto nel periodo tormentato della riforma del Credito Cooperativo – dall'inizio del 2015 fino alla sua morte avvenuta il 9 novembre 2016 – quando da posizioni spesso solitarie, aveva tuonato contro un provvedimento che secondo lui avrebbe svuotato nella sostanza – anche se non nella forma – la mutualità e l'autonomia delle banche, alla base e a fondamento della formula imprenditoriale della BCC in cui era cresciuto e in cui si riconosceva.

Questa fiducia assoluta nel credo e nella pratica cooperativa, vissuta con radicalità di approccio, l'ha spinto a imboccare la via del distacco dai costituendi gruppi bancari cooperativi. Una via conquistata dopo una lunga battaglia e che sapeva benissimo essere quella più ardua e difficile, non solo dal punto di vista dei numeri ma dell'intensità – e dell'identificazione come missione di vita – che avrebbe richiesto all'intera banca. Una via che avrebbe permesso, con modalità diverse e strumenti organizzativi nuovi, di continuare ad applicare concretamente le idee e la visione che aveva maturato.

La scelta era difficilissima e le condizioni per la via d'uscita – la cosiddetta *way out* – molto strette e fortemente avverse dal punto di vista del sacrificio economico a cui si doveva sottostare. Togliersi dall'ombrello protettivo di un gruppo bancario, di cui Luigi Pettinati riconosceva l'utilità e l'appropriatezza in certi casi, ma non tollerava di doverne obbligatoriamente fare parte, significava rivendicare un diritto all'autonomia che non si radicesse dal territorio un modo originale di fare banca.

E significava sfidare la direzione generale assunta dal mercato bancario verso le aggregazioni, la crescita dimensionale, la standardizzazione e l'omologazione del modo di operare.

Significava infine provare a mettere al primo posto la qualità e non la quantità, per cercare di essere una banca che non lasciava indietro nessuno, men che meno gli imprenditori in difficoltà che andavano seguiti e accompagnati fuori dal tunnel.

Credeva senza alcun tentennamento nella forza delle sue idee e nella loro capacità nel tempo di creare valore che le rendesse sostenibili anche dal punto di vista economico.

Oggi il dibattito politico – e quello interno al mondo cooperativo – sembra in parte voler correggere la riforma del Credito Cooperativo, ponendo questioni e riflessioni che Luigi Pettinati aveva anticipato più di tre anni fa.

Al di là dei recenti provvedimenti del governo, è generalmente condivisa la necessità di trovare spazi di miglioramento della riforma che tengano conto del principio di proporzionalità, della peculiarità della governance e della gestione bancaria e cooperativa delle BCC.

Non è ancora così evidente un'azione concreta e sostanziale – e nemmeno un dibattito interno al Credito Cooperativo – che ponga realmente al centro del futuro di queste banche la mutualità, declinata con modalità nuove e sostenibili, al di là delle affermazioni rituali di principio.

Indipendentemente da ogni soluzione organizzativa e tecnica, questo tema è stato il cuore della battaglia condotta da Luigi Pettinati nel periodo di gestazione della riforma del Credito Cooperativo, contro una traiettoria che porta inesorabilmente a una sorta di lenta demutualizzazione di fatto delle banche di Credito Cooperativo, che si esprime nei comportamenti reali prima che nelle norme.

Quindi, la mutualità sempre al centro, se volessimo sintetizzare con uno slogan.

Luigi Pettinati si poneva avanti sui tempi.

Non è facile e non sempre è produttivo perché si dice che chi arriva “dopo” arriva “meglio”. Ed è vero in molti casi.

Però è una condizione in cui lui si trovava a suo agio ed è tipica di molti progetti e iniziative che vengono descritte in questo libro.

Ad esempio, c'è voluto qualche anno per fare digerire e appassionare l'intero Credito Cooperativo al progetto “Microfinanza campesina in Ecuador” a favore di Bancodesarrollo e di un sistema alternativo di casse rurali.

Ecco, quando questo è avvenuto lui era già avanti e stava proponendo iniziative analoghe in Argentina e Perù.

Siamo quindi profondamente convinti che – nel momento in cui stanno riemergendo alcuni temi della battaglia condotta sulla riforma del Credito Cooperativo, prima che il percorso tracciato fosse bruscamente interrotto dalla sua morte improvvisa – lui oggi sarebbe avanti, più avanti nell'elaborazione.

La soluzione della way out – pensata per far esplodere al massimo le potenzialità cooperative e di mutualità – aveva dei vincoli principalmente non di natura economica e di quadro tecnico, anche se questi erano certamente molto impegnativi da sostenere.

Era necessario, all'interno della banca in modo largamente diffuso ai vari livelli e responsabilità, vivere il lavoro intensamente come missione assoluta, con grandissima passione e generosità. Non risparmiandosi mai, al di là di limiti e di errori che tutte le persone compiono.

Era un prezzo da pagare per rendere possibile una via che richiedeva energia, dedizione, fede incrollabile nelle idee e coraggio.

Un obiettivo del libro è anche quello di condividere con il lettore almeno una minima parte di questa forza che Luigi Pettinati aveva dentro.

Ci aiuterebbe molto a costruire, generare o rigenerare valori e valore che durino nel tempo. A realizzare comunità locali dove le persone che vi abitano abbiano una migliore qualità di vita. A tramutare principi e valori in stili di vita e di lavoro che, pur imperfetti, puntino alla coerenza.

È un libro che certamente stimolerà molto, pur nella non totale adesione in certi passaggi o scelte, chi vive con profondità l'identità cooperativa e di appartenenza al mondo delle banche di Credito Cooperativo e potrebbe essere di aiuto nello sforzo di innovare e ridefinire, su basi nuove, funzioni e senso ultimo di queste banche di comunità, per poter rispondere meglio ad un contesto che è cambiato.

Le idee e le azioni di un figlio illustre del Credito Cooperativo – e del mondo della cooperazione più in generale – rappresentano un grande patrimonio a cui attingere in futuro.

Riferito poi più in generale all'economia, ciò che si rappresenta è un esempio concreto della difficoltà e dell'impegno "missionario" richiesto – ma anche della bellezza, del senso e dei risultati che si possono ottenere – se in un'attività di impresa si provano a portare avanti, con pari dignità, obiettivi di creazione di valore e di bene comune, coesione sociale, crescita sostenibile di una collettività di riferimento.

Luigi Pettinati diceva spesso che si sentiva come nella scia di un pensiero millenario, ricevuto da chi lo aveva preceduto. Lui sentiva il dovere di portare il proprio contributo in modo originale, affinché poi altri in futuro continuassero a svilupparlo, rielaborandolo autonomamente e con tratti distintivi propri.

Ora tocca a noi farlo. È questo il modo migliore per ricordare Luigi Pettinati e dare valore pieno alla sua opera.

Prima parte

L'avventura del pensiero



Luigi Pettinati nel corso dell'assemblea dei soci 2016, l'ultima alla quale ha partecipato.
All'ordine del giorno la "way out", votata all'unanimità dai soci presenti

3. Il pensiero di Luigi Pettinati

di Stefano Boffini*

Più veloci di aquile i miei sogni attraversano il mare

Luigi Pettinati aveva una visione di fondo del lavoro, del modo di fare le cose che si saldava a quella più generale di affrontare la vita. È un pensiero originale, quasi visionario, soprattutto nell'idea di provare ad applicarlo a una banca. È un pensiero che lo ha ispirato ed è stato il fondamento della sua opera, portata avanti con passione, generosità e dedizione assoluta, con coerenza, senza compromessi ed in modo disinteressato.

Soprattutto Luigi Pettinati ha sopportato, in prima persona e fino in fondo, il peso e la responsabilità di questa visione indubbiamente controcorrente, anche per una banca di Credito Cooperativo. Ne ha sollevato i collaboratori che sono stati così più liberi di portare avanti l'operatività e anche l'innovazione, perché sapevano che assieme a loro e sopra di loro c'era qualcuno con le "spalle larghe" pronto a sostenerti nelle inevitabili delusioni, problemi o insuccessi, tipici di chi si avventura in campi nuovi e sconosciuti, per definizione più rischiosi rispetto a ciò che già si conosce e padroneggia.

Si era esploratori, con tutto il fascino e l'adrenalina di contribuire a costruire cose nuove da zero o di aprire nuove vie, senza però il rovescio della medaglia, cioè tutti i rischi e le conseguenze negative che ti piombano addosso quando, almeno inizialmente, non ci sono le sufficienti conoscenze e competenze.

1. I tratti della sua leadership

Per meglio comprendere a pieno il suo pensiero, evidenziamo prima le caratteristiche del suo stile di direzione¹.

* Cassa Padana BCC.

1. Luigi Pettinati è stato direttore generale di Cassa Padana dal 1/9/92 al 9/11/2016. Durante questa fase la banca ha avuto uno sviluppo quantitativo elevato, abbinato ad un