

**La mia CAM**  
*Ricordi di Giorgio Serra  
e delle maestranze*

*raccolti da Renzo Gastaldo*

*Marzo-Aprile 2020*

# INDICE

## **Capitolo 1**

Nascita della Cam, la proprietà, lo scopo sociale, la denominazione  
Federico Junior e Giusto Zweifel  
La sede e la superficie produttiva  
Che cosa si produceva  
Le attività iniziali e quelle svolte nel corso del Secondo Conflitto Mondiale,  
Gli anni del Boom  
I legami con il Ricamificio Automatico  
La struttura della CAM

## **Capitolo 2**

Le funzioni direttive svolte  
Le “aiutanti” di Giusto (anni Sessanta)  
Il primo direttore: Giorgio Serra  
I rapporti con la proprietà  
I rapporti con il sindacato  
I rapporti con i dipendenti

## **Capitolo 3**

Anni Settanta: lo sviluppo dell’azienda  
Cambia il modo di lavorare  
Dove siamo andati ad imparare  
Dal mercato di vicinato a quello nazionale  
La Rete di Vendita  
I rapporti con i Clienti Primari  
I concorrenti e il tailor made  
La CAM delocalizza

## **Capitolo 4**

La donne lupatotine vera forza della Cam, le stiliste, le disegnatrici e le operaie  
L’organico (numero nei vari decenni)  
Al salone Pitti e alle mostre parigine

## **Capitolo 5**

Le vicende della famiglia Zweifel e i loro riflessi sulla Cam  
Le fasi finali e il ruolo del sindacato

# TESTO

## Capitolo 1

### **1.1 Nascita della CAM, la proprietà, lo scopo sociale, la denominazione**

Nel 1942 venne attivata dalla società Ricamificio Automatico di San Giovanni Lupatoto una sezione che successivamente acquisì la ragione sociale di “Creazioni Alta Moda” (CAM), l’opificio era specializzato nella realizzazione dei capi per carabinieri e militari.

La società è stata fondata dal dottor Federico Zweifel junior, che dal 1928 guidava il Ricamificio Automatico.

Lo stabilimento trovò inizialmente ospitalità nei locali della SARS (Società Anonima Recipienti Speciali, che il dottor Federico Zweifel junior aveva fondato nel 1935), nei quali venivano costruite ceste speciali di cemento per damigiane.

L’avvio della sezione produttiva in pieno conflitto mondiale, fu ispirato a Zweifel jr dalla prospettiva di ampliare e diversificare il business ma probabilmente anche dalla opportunità di dare un lavoro “bellico” a una parte degli operai del Ricamificio (trattenendoli così dalla chiamata alle armi), la cui attività era sospesa con i macchinari smontati e portati in montagna.

Alla fine della guerra la CAM, sotto anche la spinta di mercato e dei rappresentanti, cessa la produzione militare e inizia l’attività sua tipica, in parte commerciale (pizzi francesi per abbigliamento da sposa e per abiti da cerimonia femminile) e in parte rivolta alla realizzazione di abbigliamento per bambini (colletti e grembiuli scolastici). E’ azienda individuale proprietà di Giusto Zweifel.

Il 4 aprile 1985 viene costituita Creazioni Alta Moda Srl (CAM Srl) con un capitale di 137milioni di lire. Contestualmente vengono cedute ai figli Antonio e Annarosa quote per lire 59.500.000 ognuno.

Nel 1986 le figlie di Annarosa: Sara, Vanessa e Babletli entrano nella società CAM.

### **1.2 Federico junior e Giusto Zweifel**

Il dottor Federico Zweifel junior nacque a San Giovanni Lupatoto nel 1903 e crebbe in paese dove la famiglia Zweifel si era trasferita nel 1902 al seguito del padre Federico, che aveva assunto la carica di direttore del cotonificio Manifattura Festi Rasini.

Scrive Gianni Castagnetti nella sua ricostruzione storica delle vicende del Ricamificio Automatico che Federico junior gestì il Ricamificio, fondato dal padre e da altri soci nel 1926, dal 1928 fino al 1948, anno della sua morte.

“Il suo funerale, come da sua espressa volontà, è modesto, senza fiori e con una bara di legno costruita dai suoi operai con le assi provenienti dalle casse d’imballaggio della fabbrica” dice Castagnetti. “I genitori e i fratelli rispettarono fino in fondo la sua volontà. Più di duemila persone partecipano alle esequie: segno che fu molto amato”.

Giusto Zweifel, nato a San Giovanni Lupatoto il 5 novembre 1907, subentrò alla guida della CAM al fratello Federico Junior alla morte dello stesso e la condusse fino alla sua scomparsa il 29 maggio 1985. Giusto gestì quindi la CAM per quasi quarant’anni.

### **1.3 La sede e la superficie produttiva**

La sezione del Ricamificio Automatico che avviò l’attività di maglieria e successivamente la CAM funzionarono dal 1942 al 1985 in via Ricamificio 44, nei locali di proprietà del Ricamificio, situati in adiacenza allo stabilimento di ricami.

Il fabbricato di via Ricamificio aveva forma di quadrato. La superficie complessiva è di circa 1200 metri quadrati.

A destra del portone di entrata, su circa 50 metri quadrati, c’erano gli uffici amministrativi e direzionali (un direttore e 5 addette). Seguivano i locali per il taglio e la preparazione del campionario e quelli dedicati alla Produzione e consegna della merce per la lavorazione esterna con 25/30 addetti.

A sinistra del portone di entrata si trovava la saletta riservata al ricevimento di rappresentanti e poi la sala a disposizione per la mostra del campionario con un addetto. Più avanti c'erano i locali per la spedizione che si estendevano per circa 300 metri quadrati. Su questa superficie funzionavano i settori stiro, confezionamento, spedizioni con circa 15 addetti. Nell'ala funzionava anche un ufficio per lo scarico degli ordini pervenuti dai rappresentanti e l'ottimizzazione delle fasi produttive (2 addetti).

A congiungere le due ali laterali, c'era sul fondo il magazzino tessuti.

Sul retro del fabbricato successivamente furono aggiunti due capannoncini con il tetto a volta "nerviana" come quello della sala superiore del Ricamificio.

Dal 1986 al 2000 la sede della CAM (uffici e fabbrica) si sposta in via Ca' Nova Zampieri n.12, sempre a San Giovanni Lupatoto, nel grande edificio che si trova sull'angolo con via Monte Pastello, a circa cento metri dall'entrata della SS434 Transpolesana. Qui rimarrà fino al 2000, quando cessano l'attività e la produzione.

Lo spostamento di sito avviene in quanto alla ditta occorre nuovi spazi e c'era la capacità di indebitarsi investendo gli utili.

#### **1.4 Che cosa si produceva**

La CAM produceva prevalentemente vestiti ricamati per bambini di età compresa fra 0 e 6 anni. Era particolarmente forte sul segmento "neonati".

Nella fase iniziale dell'attività, dagli Anni Cinquanta al 1970, la produzione era costituita da completini per neonati, camicette, vestitini e anche grembiuli scolastici. Si commercializzavano anche tessuti a base di pizzi francesi (Chantilly) per abiti da sposa, fazzoletti di alta qualità e colletti per la scuola o per abbellimento prodotti dal Ricamificio o in Svizzera.

Successivamente, siamo all'inizio degli Anni Sessanta, la produzione si evolve: i capi prodotti si ampliarono alla linea di abbigliamento neonato-bambino.

In ogni caso, la produzione della CAM si caratterizzava per l'alto livello qualitativo e per essere indirizzata a una clientela di fascia medio-alta. Questa caratteristica dei capi prodotti sarà sempre mantenuta, anche quando la Società approccia la Grande Distribuzione.

La CAM aveva come principale scopo e attività il design del prodotto e il confezionamento del campionario. La produzione dei capi, in via generale, veniva commissionata a entità terze esterne. La commercializzazione del prodotto era successivamente curata dalla stessa CAM.

Dalle memorie scritte di Gianni Castagnetti, impiegato del Ricamificio Automatico:

"La CAM iniziò la sua attività negli anni della Seconda Guerra Mondiale confezionando camicie per i carabinieri e per i militari; in relazione a tale produzione assunse la veste di fabbrica strategica di guerra e parecchi operai riuscirono ad evitare di essere chiamati sotto le armi proprio grazie al loro trasferimento dal Ricamificio al libro paga della CAM in quanto qualificati come elementi essenziali per la nuova azienda che faceva produzione bellica.

Durante l'occupazione tedesca e la repubblica di Salò, la CAM continuò a fabbricare camicie per l'organizzazione tedesca Todt: per questa fornitura veniva pagata con la moneta di occupazione e aveva il diritto di precedenza nelle forniture di carbone e generi alimentari di prima necessità. Grazie a questo fu possibile istituire una mensa aziendale che forniva un pasto caldo al giorno non solo alle maestranze di CAM, ma anche a molte famiglie indigenti di San Giovanni.

I Tedeschi, dalla loro sede in centro a Verona, pagavano con la moneta di occupazione: il denaro veniva consegnato in rotoli simili a quelli della carta igienica, e dovevano essere poi ritagliati in banconote ad uno a uno con la forbice perché i Tedeschi non si curavano neppure di frazionarli. Per rifornire la mensa, il Ricamificio non solo si avvaleva dei prodotti "ufficiali" che i tedeschi fornivano alla CAM, ma faceva anche incetta di tutto quello che si riusciva ad acquistare alla borsa nera. Dove poi non si arrivava con i soldi della Croce Rossa svizzera, si acquistava con il denaro personale del signor Zweifel".

## **1.5 Il ciclo produttivo**

L'attività della CAM prevedeva di norma la ideazione di un modello di capo (vestito, grembiule, colletto) che si concretizzava in un disegno. Questa funzione "creativa" era di competenza del reparto "Disegno e Stilismo".

Il disegno veniva proposto alla Direzione che lo valutava soprattutto in chiave di appetibilità da parte del Mercato ed eventualmente approvava la messa in produzione della "linea". Veniva a questo punto predisposto un primo modello-campione, con relativo stampo, a cura del medesimo reparto (5-6 colori diversi, in vari tessuti) e completata la "scheda" riportante le indicazioni relative al capo (quantità di tessuto, ricami, passanastro e altri materiali usati).

Veniva quindi decisa dalla Direzione la quantità di capi da produrre per il campionario da affidare ai rappresentanti per la vendita, di solito una decina.

Gli ordini dei clienti venivano raccolti dal Reparto "Produzione" che procedeva di conseguenza al riepilogo dei consumi, dato indispensabile per la funzione di "Responsabile Materie Prime" che dava corso alla formulazione dell'ordine di acquisto dei prodotti (tessuto, nastro, bottoni, elastici, ecc.).

Una volta che i prodotti erano disponibili in azienda (erano depositati nel Magazzino Tessuti), sulla base dello stampo e della scheda modello, il reparto "Taglio" effettuava il taglio del tessuti.

Il reparto "Distribuzione" interveniva successivamente per assegnare le fasi seguenti ai terzisti esterni (ricamo in quasi tutti i casi, confezionamento dei capi in altri) tenendo presenti le specifiche competenze e l'esperienza maturata dal singolo terzista.

I capi potevano richiedere due ma in alcuni casi anche tre uscite per arrivare al loro completamento.

I trasporti, da e per i terzisti, erano assicurati da personale interno, salvo i casi delle artigiane di San Giovanni Lupatoto che ritiravano e consegnavano direttamente in CAM i capi loro affidati.

I capi finiti venivano presi in consegna dal reparto "Stiro e Spedizioni" che curava la preparazione, spesso dopo un intervento di stiraggio affidato all'esterno, l'inscatolamento e il recapito al cliente.

Gli uffici dell'Amministrazione curavano le fasi contabili e amministrative di contatto con i fornitori dei prodotti e con i clienti.

Un modello dei nuovi capi veniva sempre messo a disposizione del Reparto "Campionario" per le visite dei clienti e dei rappresentanti.

L'intero ciclo durava circa 12-18 mesi.

## **1.6 Le attività degli Anni Cinquanta**

Le testimonianze orali raccolte nelle interviste riferiscono che negli Anni Cinquanta la CAM operava con una produzione limitata ai capi per bambino e contenuta ad alcune tipologie. Gabriella Lavorenti ricorda, ad esempio, un grembiule senza maniche per bambino, di colore grigio, adatto più per il lavoro che non per la scuola.

## **1.6 Gli anni del Boom**

Il periodo di maggiore espansione della CAM coincide con gli anni compresi fra il 1980 e il 1990.

Il fatturato nei 5 anni fra il 1986 e il 1990 letteralmente si impenna.

Nel 1986 con 42 addetti la CAM fattura 4,2 miliardi lire, che salgono a 5,84 miliardi nel 1987 (46 addetti), a 7,42 miliardi con 46 persone nel 1988, a 8,1 miliardi nel 1989 per toccare il massimo di 10,35 miliardi nel 1990 (44 addetti).

Poi inizia la parabola discendente con 8,97 miliardi di lire nel 1991 (49 addetti)

## **1.7 I legami con il Ricamificio Automatico.**

Il rapporto della CAM con il Ricamificio è sempre stato molto stretto. La CAM era "figlia" del Ricamificio. Giusto Zweifel era il padrone e titolare della CAM, ne seguiva giornalmente l'andamento, sceglieva i responsabili della fabbrica e inizialmente anche la forza lavoro.

Spesso personale del Ricamificio veniva "comandato" in CAM per prestare la sua attività.

## **1.8 La struttura della CAM**

La struttura organizzativa dell'Azienda si sviluppa negli anni adeguandosi al mercato, alle decisioni della proprietà, alla crescita del business e alle esigenze interne.

Negli Anni Cinquanta la fabbrica era articolata soltanto in un settore produttivo con organico di 25-35 addetti e in un settore amministrativo fatto di 5 persone.

Negli Anni Sessanta la struttura aziendale si amplia con l'avvio del settore confezionamento. L'organico raggiunge quota 45 addetti.

Negli Anni Settanta (quando approda in CAM il direttore Serra) la CAM è articolata come segue: un settore Produzione, un settore Modellisti e Creazione, un settore Amministrativo.

L'organico complessivo tocca il numero di circa 46 dipendenti (sia operaie che impiegati).

Negli Anni Ottanta e fino al 2000 la forza lavoro rimane stabile fino alla cessazione dell'attività.

## Capitolo 2

### 2.1 Le funzioni direttive

Fino al 1970 le funzioni direttive erano svolte dal proprietario Giusto Zweifel. Lui adottava le decisioni straordinarie e anche quelle ordinarie relative alla conduzione giornaliera della fabbrica.

A rendere operative le direttive, calandole nella realtà produttiva e amministrativa, era un manipolo di “aiutanti”, tutte donne, che ricevevano e “interpretavano” le indicazioni del titolare facendole diventare ordini e comportamenti operativi.

### 2.2 Le “aiutanti” di Giusto (anni Sessanta)

Le aiutanti del titolare erano le persone attraverso le quali si concretizzavano le direttive emanate dalla proprietà.

Negli Anni Sessanta queste aiutanti erano 5 (Gabriella Soranzo, Fernanda Ceccarelli, Federica Andreoli, Giuseppina Pozza, Maria Collura). Le stesse avevano possibilità, all’occorrenza, di parlare con il Titolare accedendo al suo ufficio situato nel Ricamificio.

Nel 1970 il signor Giusto Zweifel nomina responsabile della CAM Giorgio Serra. Le aiutanti sopravvivono a questo mutamento organizzativo apicale ma per loro cambia il referente (colui che formula le indicazioni operative): non è più il proprietario ma il Direttore Serra. La loro funzione di coordinamento nei riguardi della forza lavoro permane comunque.

### 2.3 Il primo direttore: Giorgio Serra

Il 6 luglio 1970 Giorgio Serra prende servizio nel ruolo di responsabile della CAM e come tale viene presentato al personale in organico e alla rete dei rappresentanti.

Serra ha meno di trent’anni e una formazione tecnica da enologo ma può vantare una esperienza da direttore tecnico di cantina vinicola (quella di Valtramigna, che ha guidato per 3 anni).

Si insedia nel ruolo di responsabile della CAM un po’ in punta di piedi, ben consapevole che la sua esperienza tecnica non può aiutarlo molto.

Serra si appoggia da una parte sul proprietario (e sulla sua consolidata esperienza) e dall’altra sulle aiutanti-coordinatrici. Muove così i primi passi al timone della CAM riuscendo a evitare incidenti.

Negli anni prenderà pieno potere nella guida della CAM, anche se le decisioni strategiche sono giustamente esclusivo appannaggio della Proprietà.

### 2.4 I rapporti con la proprietà

I rapporti con la proprietà erano di due tipi: quelli formali espressi nelle assemblee societarie e quelli informali (giornalieri) che il direttore Giorgio Serra teneva giornalmente con Giusto Zweifel.

Dei primi fanno fede la documentazione societaria (bilanci) e le comunicazioni sociali.

Dei secondi, per la maggior parte formulati via voce in brevi incontri che si tenevano nell’ufficio di Giusto Zweifel in Ricamificio, esistono soltanto le testimonianze.

### 2.5 I rapporti con il sindacato

L’organizzazione sindacale presente in CAM era la CISL. Gli iscritti erano 30-35 persone, praticamente tutto il personale operaio; solo gli impiegati e gli intermedi non erano tesserati.

Nella commissione interna ci sono state Licia Stefani (Anni Settanta) e altre lavoratrici che si sono avvicinate come Raffaella Moretto (a lungo attiva nel sindacato stesso), Mara Cazzadori, Rosanna Dal Corso e Rosita Ferroni.

Rappresentante sindacale provinciale CISL dei lavoratori tessili era la vicentina Franca Porto, che ha seguito le vicende della CAM per svariati anni.

I rapporti con gli esponenti sindacali all’interno della fabbrica erano tenuti dal direttore Giorgio Serra.

Gli incontri con i rappresentanti sindacali aziendali avvenivano in reparto, quasi sempre al Taglio perché c'era spazio. Il direttore Serra incontrava i sindacalisti aziendali e provinciali nella sala riunioni.

## **2.6 I rapporti con i dipendenti**

I rapporti con il personale erano tenuti dal direttore Serra non esistendo un ufficio Personale incaricato di curare, oltre agli aspetti contabili (buste paga, straordinari), anche quelli relativi alla gestione del personale.



## Capitolo 3

### 3.1 Anni Settanta: lo sviluppo dell'azienda

L'entrata di un Direttore e il collegato sviluppo del business interno ed estero determinano fra i 1973 e il 1980 una sensibile crescita della CAM.

Il fatturato passa dai livelli minimi del 1973 ai 3,5 miliardi di lire del 1980.

Negli anni il fatturato e gli utili erano di conoscenza della Proprietà.

“Son stati dieci anni buoni e fortunati in quanto in quel periodo siamo stati capaci gettare le basi per il vero cambiamento dell'Azienda” dice il direttore Serra. “Ciò è avvenuto soprattutto grazie alla soluzione di proporre ad ogni singolo cliente collezioni ad hoc. Abbiamo costruito in quel decennio e negli anni successivi un bagaglio di competenze aziendali e personali che ci ha permesso di essere estremamente propositivi nei riguardi del cliente realizzando sinergie cliente-produttore anche nella realizzazione dei capi, che hanno fatto sviluppare significativamente la CAM.

### 3.2 Cambia il modo di lavorare

Fra il 1980 e il 1990 anche il modo di lavorare cambia profondamente in CAM.

Dice il direttore Serra: “Si passa da un sistema post-artigianale a un sistema che mette il cliente al centro del business. Cito soltanto due fattori che sono sensibilmente migliorati in quel decennio e ci hanno fatto apprezzare dalla clientela: la qualità del prodotto e la puntualità delle consegne”.

### 3.3 Dove siamo andati ad imparare (anche copiando)

In un settore dai gusti mutevoli come la moda, restare aggiornati sulla evoluzione delle linee dei modelli e dei capi prodotti è basilare per vendere e restare sul mercato. Occorrono inventiva e capacità di adattamento. Bisogna sempre essere un passo avanti o almeno alla pari con i concorrenti. Occorre innovare di continuo.

Viene spontaneo chiedersi come facesse la CAM con le sue poche forze e la sua struttura “leggera” a competere con i giganti della moda-bambino.

Giorgio Serra lo ammette: “Andavamo alle fiere di settore a cogliere ispirazione sulle nuove tendenze. Dove non riuscivamo a cogliere i particolari, compravamo i capi, li portavamo a casa e li producevamo uguali o molto simili. Nel mercato “neonato” la CAM come produttore aveva quasi la leadership a livello nazionale”.

Alle fiere negli Anni Sessanta partecipavano, come attestano le fotografie, il dottor Giusto, Lisetta Mozzambani (creatrice dei primi modelli), Gabriella Lavorenti (alla quale è stato affidato l'incarico di nuova modellista) e una giovanissima Giulietta Silvestrini (che da neo-disegnatrice doveva captare le tendenze della moda).

Il posto di Giusto Zweifel nelle visite alle fiere e alle mostre viene preso, dal 1975, dal direttore Serra.

### 3.4 La Rete di Vendita

La rete di vendita della CAM si è praticamente sempre appoggiata sulla rete di vendita del Ricamificio Automatico.

Riferisce Giorgio Serra: “Mettevamo i nostri campioni di vestitini e camicette nelle mani dei rappresentanti del Ricamificio e aspettavamo che tornassero gli ordini. I rappresentati su cui ci appoggiavamo, tutti specializzati sui grossisti, erano circa un dozzina e facevano capo agli impiegati del Ricamificio. Tra questi ultimi ricordo Eligio Armani e Remo Perdonà che veicolavano alla CAM gli ordini di sua pertinenza”.

Da non dimenticare in particolare tra i rappresentanti di spicco la famiglia Magli di Milano e Bepi Viareggio di Mestre,

La CAM per un breve periodo di tempo ha avuto anche rappresentanti propri tra i quali va ricordata Erica Kesselring, figlia del direttore del Ricamificio Emilio Kesselring, succeduta a Fausto Magli.

Racconta il direttore Serra: “Circa nel 1992 alla chiusura del Ricamificio e all’abbandono della carica di presidente della CAM da parte di Gianni Castagnetti, su espressa indicazione del nuovo presidente Riccardo Zucchelli, che vede l’esigenza assoluta di una strategia di marchio (la CAM era fino a quel momento conosciuta soltanto dalle società della Grande Distribuzione), si decide di percorrere anche la strada di andare direttamente ai negozi al dettaglio.

Nascono così la linea e il marchio “Vestimi tu” ed è necessario trovare una rete di rappresentanti in quanto quella che avevamo conosceva i grossisti ma non i negozi al dettaglio specializzati per bambino.

In attuazione di questa strategia i decide anche di aprire dei negozi monomarca di tutti i prodotti CAM. Il primo sorge a Verbania-Intra, sul lago Maggiore, a questo ne segue un altro nel vicentino e uno in provincia di Napoli (quest’ultimo non monomarca ma corner in un altro negozio). Poi compare il marchio “Guardie e Ladri”, caratterizzato da jeanseria per la fascia da 2 a 14 anni.

Quello del mercato al dettaglio, soprattutto per “Guardie e Ladri” non è però un terreno sul quale la CAM sa muoversi bene, in quanto non disponiamo come azienda del back ground necessariamente indispensabile”.

### **3.6 I rapporti con i Clienti Primari della Grande Distribuzione**

La CAM già dagli Anni Settanta aveva un forte legame con la Grande Distribuzione. Una parte preponderante del fatturato era concentrata sui grandi clienti e ogni grande cliente aveva le sue linee personalizzata con diversi tessuti, colori e ricami.

I rapporti con i clienti primari erano tenuti direttamente dalla direzione della CAM.

Ricorda Serra: “Quando sono arrivato l’unico cliente di particolare peso era Coin, di cui restammo fornitori fino a pochi anni dalla chiusura dell’attività. Coin ci ha fatto anche crescere in mentalità e capacità di sviluppo del prodotto. A darci questo sprone fu soprattutto una compratrice di settore di Coin, la signorina Andena, che spesso veniva da noi con i modelli di nuova tendenza appena presentati sul mercato francese e ci sollecitava a realizzare un modello simile per Coin, che poi la catena di negozi veneziana acquistava per la sua rete di negozi”.

“La Prenatal, marchio di riferimento per tutte le mamme, nata nel 1947 in Francia e sbarcata in Italia nel 1963 (tuttora ha oltre 200 negozi) e con la quale nel 1990 facevamo oltre il 50 per cento del nostro fatturato, è diventata nostra cliente dopo aver visto i modelli dei nostri capi per i bambino lanciati in fiera a Verona. Ci vennero loro a cercare perché nel nostro stand, al momento del loro passaggio, non c’era nessuno ma ad attrarli fu la qualità dei nostri capi. Con questo gruppo abbiamo prodotto anche una linea di capi particolare per il mercato tedesco”.

“Abbiamo lavorato per anni, sempre confezionando i capi noi CAM ma applicando i marchi loro, anche con UPIM, Rinascente e anche VESTRO”.

“Con VESTRO che proponeva alla clientela i prodotti su un catalogo cartaceo, abbiamo toccato con mano la differenza fra essere su una pagina di destra ed essere su quella di sinistra del catalogo. Se eri sulla prima, quella a destra, vendevi molto di più di quando i tuoi capi erano riportati sulla pagina di sinistra”.

“Un altro cliente importante era Ovieste di Mestre che faceva un notevole fatturato con pochi modelli”.

### **3.7 I concorrenti e il tailor made**

La CAM aveva una produzione talmente particolare, curata e “”tailor made” (fatto su misura, in base alle specifiche richieste del cliente) che praticamente, in Italia, sulla sua fascia di prodotto, non aveva concorrenza.

Conferma Giorgio Serra: “Offrivamo un prodotto talmente personalizzato e aderente alle istanze del compratore che, pur mantenendo le caratteristiche generali del modello da noi elaborato, riuscivamo a ottenere tutte le commesse a prezzi comprensivi di un margine di guadagno significativo”.

“Soltanto per un prodotto, una ghetta imbottita (prodotto da “primo prezzo”), una volta, nel 1989, la Prenatal, aprì un confronto abbastanza duro sul prezzo dicendoci in sostanza che, permanendo la qualità, che non poteva calare di livello, se volevamo continuare il rapporto dovevamo abbassare i prezzi. Ci fece

insomma capire che il Made in Italy era importante ma a prezzi bassi. Ciò ci spinse a cercare modalità tali da poter abbattere significativamente i costi di produzione, la cui componente maggiore era la manodopera”.

### **3.8 La CAM delocalizza**

Continua il direttore: “Nel 1990 la CAM, nell’intento di ridurre i costi e di essere maggiormente competitiva sul segmento “popolare” di prodotto, decide di portare la produzione all’estero.”.

Dice ancora Serra: “Su indicazioni di clienti importanti, individuammo come possibile Paese dove impiantare la produzione di alcuni capi il Marocco, dove nel giro di 6 mesi attivammo un laboratorio con circa 100 operaie, vicino all’aeroporto di Casablanca con tanto di catena di montaggio. C’era la manodopera e a costo più basso che in Italia, ma la struttura era sostanzialmente incapace e disorganizzata. Io e Gabriella dovemmo andare svariate decina di volte in Marocco per sistemare le cose. Pian piano il progetto decollò: inizialmente mandavamo il tagliato, poi mandammo anche il tessuto insieme ai grafici e il laboratorio marocchino, partendo da lì, ci dava il prodotto finito”.

Nel settembre 1992, il dottor Zucchelli individua una ulteriore opportunità “più vicina” e nasce l’ipotesi di spostare alcune lavorazioni in Tunisia. Dopo alcuni contatti, svolti anche attraverso Confindustria, si fa qualche test produttivo ma ben presto emerge però che non ci sono le condizioni per continuare lì l’investimento”.

Conclude il direttore Serra: “L’esperienza in Marocco durò quasi 10 anni”.

### **3.9 Lo spaccio**

Nel 1983, nella vecchia sede di via Ricamificio, il direttore Serra ha l’intuizione di avviare uno spaccio. Inizialmente la struttura di vendita funziona solo il sabato.

La scelta, che tra l’altro aveva il pregio di consentire di piazzare il campionario, si rivela subito vincente in quanto la clientela dimostra di apprezzare molti i capi posti in vendita, tanto che gli acquirenti non sono solo lupatolini ma anche della città e di molti paesi del circondario.

Lo spaccio, grazie ai prezzi estremamente concorrenziali e alla buona qualità dei prodotti, aumenta progressivamente il suo giro di affari.

Il boom si registra dopo il 1986, quando nella nuova sede CAM di via Ca’ Nova Zampieri, lo spaccio trova spazi espositivi adeguati locali. La crescita esponenziale del fatturato deriva anche dall’accordo con la Chicco (cliente storico CAM e marchio arcinoto a livello nazionale) che mette in vendita presso lo spazio CAM la sua produzione meno recente.

Lo spaccio funzionerà fino al 2002, consentendo il completo svuotamento del magazzino CAM, anche dopo la cessazione dell’attività produttiva.

## Capitolo 4

### 4.1 La donne lupatotine vera forza della Cam, le stiliste, le disegnatrici, le contabili e le operaie

Le donne di San Giovanni Lupatoto e dei paesi vicini, nell'opinione di tutti, sono state il vero punto di forza della CAM.

“C'era il signor Giusto Zweifel, c'ero io ma sono state le donne del paese a fare grande la CAM” dichiara Giorgio Serra, che è stato direttore della fabbrica per trent'anni.

Alcune di queste hanno lasciato un segno indelebile nella vita della CAM e la CAM, per contro, ha segnato la loro vita. Ecco la testimonianza di una parte di loro.

#### 4.1.1 La Lisetta Mozzambani, prima modellista

La prima modellista della CAM si chiama Elisa (Lisetta) Mozzambani, è nata a San Giovanni Lupatoto il 19 agosto del 1914 e si è spenta alla bella età di 105 anni e 8 mesi dopo essere stata a lungo ospite della Casa dei Nonni, istituto per anziani di Albaredo d'Adige.

Nella casa per anziani la signora Mozzambani, che di mestiere ha sempre fatto la sarta, non ha disdegnato di prestare la sua opera con ago e filo e attaccare qualche bottone.

Il lavoro non l'ha mai spaventata, anzi dice, a noi che l'abbiamo cercata a fine febbraio 2020, che è una componente indispensabile della sua ricetta per raggiungere e superare il secolo di vita.

“Mangiare poco, lavorare tanto e concedersi qualche ballo, sono i segreti di lunga vita” dice la nonnina. Lei ha lavorato come sarta prima al Ricamificio Automatico di San Giovanni Lupatoto e poi alla CAM.

“Sono stata assunta in Ricamificio che avevo 19 anni, nel 1933, per passare poi, dopo 13 anni, nel 1946, alla CAM, la società sempre di proprietà della famiglia Zweifel” racconta la supercentenaria.

“La Cam l'ho un po' impiantata io, preparando con forbici, ago e filo i modelli per i capi che poi venivano prodotti in serie fuori” aggiunge nonna Elisa testimoniando di essere stata la prima stilista-modellista della CAM.

Lisetta ricorda che quando ha cominciato a lavorare alla CAM il direttore era Federico Zweifel junior, che scomparve un paio di anni dopo, nel 1948.

La Lisetta riferisce che, nei primi anni di lavoro, l'organico della CAM era di circa 30 addette. Dichiara di aver lavorato nella azienda fino al 1978 (probabilmente si tratta del 1970).

Lisetta aveva un “moroso” famoso.

Fu infatti fidanzata per molti anni di Giovanni Battistoni, il campione di calcio lupatotino, classe 1910 (scomparso nel 1978), che giocò in Nazionale fra il 1937 e il 1941.

“Quando l'ho conosciuto io, Giovanni era un bellissimo ragazzo che faceva ancora il *ferrarin*, il maniscalco nella bottega di famiglia in piazza” ricorda Elisa Mozzambani. “Poi nel 1932 partì per Padova, prima squadra importante dove militò. Seguirono Genova ed altre città. Io non potevo né volevo seguirlo. Non ho mai voluto vederlo mentre giocava una partita di calcio. Nel 1941, il 4 febbraio, gli accadde un grave incidente che troncò la sua carriera. Il nostro legame affettivo non andò mai oltre il fidanzamento e io sono rimasta *butela*”.

#### 4.1.2 Gabriella Soranzo – La Maestra - Testimonianze

Gabriella Soranzo, nata nel 1916 e spentasi nel 1996, è stata per oltre trent'anni, responsabile della produzione in CAM. Era la “Maestra” e in virtù di questo ruolo aveva voce in capitolo su tutte le questioni legate al prodotto e ai capi di abbigliamento.

Secondo quanto è stato possibile ricostruire ha lavorato in CAM da prima della seconda guerra mondiale fino ai primi Anni Settanta, quando è andata in pensione.

Inizialmente abitava con la famiglia e la sorella Raffaella in via Porto. Erano originarie di Montagnana e di famiglia un tempo abbastanza facoltosa, che si trasferì a San Giovanni Lupatoto per gestire la cooperativa alimentare sorta nel cortile del

Convitto. Gabriella trovò occupazione in CAM e divenne capa. La sorella tagliava i pizzi in casa. Poi si sono trasferite con l'abitazione in un condominio posto all'inizio di via Ricamificio.

#### Testimonianza di Giorgio Serra

Riferisce il direttore Serra: "Gabriella Soranzo insieme Maria Collura fu la mia prima interlocutrice quando entrai CAM in quanto lei coordinava direttamente tutte le attività e tutto il personale. Era indubbiamente competente e disponeva dei numeri per seguire tutto anche se era un po' accentratrice, carenza che aveva qualche riflesso a livello di organizzazione soprattutto per il rispetto dei termini di consegna del prodotto. Piuttosto temuta dal personale, era severa senza essere autoritaria".

#### Testimonianza di Giuseppina Pozza

Riferisce Giuseppina: "Gabriella Soranzo io l'ho conosciuta nel 1954 quando sono entrata in CAM ed era già responsabile della produzione. Penso avesse a quel tempo 40 anni o poco più. Abitava con la sorella in via Ricamificio e si dice fossero discendenti di una famiglia abbastanza agiata della provincia di Padova.. Era una persona competente che faceva bene il suo lavoro. Credo sia andata in pensione a circa 60 anni di età, intorno al 1970".

#### Testimonianza di Lia Scabari

Racconta Lia: "Ho conosciuto Gabriella Soranzo nel 1969 quando sono stata assunta. Lei governava nel vero senso della parola la produzione ed era molto competente. Il ricordo che ho di lei e della sorella è di due persone molto signorili, riservate e a modo".

#### Testimonianza di Carla Dolci

Racconta Carla: "Il mio primo lavoro in CAM l'ho svolto alle dipendenze della signora Gabriella Soranzo. Gabriella era la maestra, la "capa" per antonomasia, autoritaria, brava e "asciutta", i cui ordini non si discutevano".

#### Testimonianza di Annalisa Ceccarelli

Racconta Annalisa: "Nei miei primi anni di lavoro ho conosciuto anche la signora Gabriella Soranzo , capa della Produzione, molto intelligente, che per quanto severa e "sulle sue" (preferiva non partecipare alle nostre iniziative di festeggiamenti per le varie ricorrenze), mi ha sempre voluto bene".

#### Testimonianza di Adriana Poli (lavoratrice CAM a domicilio, vicina di casa e amica personale di Gabriella)

Racconta Adriana: "Nel 1965 con mio marito Marco Ligozzi ero andata ad abitare in un condominio situato all'inizio di via Ricamificio, di proprietà della famiglia Menegoi. Risiedo in un appartamento in affitto posto al piano terra e di fronte c'era la casa di Gabriella (nata nel 1916 e mancata nel 1996 dopo una lunga malattia) e Raffaella Soranzo (1929-2013), anche loro in affitto.

Gabriella mi portava a casa dalla CAM i capi per bambino da ritoccare o da confezionare e un po' per il lavoro, un po' per vicinanza, sono diventata molto amica delle due. Erano persone estremamente riservate che avevano praticamente tagliato i ponti con tutti i parenti di Montagnana, località dalla quale provenivano, escluso che con il fratello, maresciallo dell'esercito in Friuli.

Gabriella era sempre vestita a puntino e portava immancabilmente una camicia da uomo a collo alto. Seppi da altre vie che era molto brava e apprezzata sul lavoro.

Conducevano, qui a San Giovanni, una vita molto riservata ma quando andavano in ferie si concedevano i migliori alberghi. Le ho seguite con amicizia fino alla loro scomparsa, avvenuta per entrambe in ospedale, Gabriella nel giugno 1996 e Raffaella nel novembre 2013”.

#### **4.1.3 Gabriella Lavorenti, la modellista**

Sono stata assunta in CAM nel 1959, non appena raggiunta l'età minima di 15 anni per essere “messa in regola” dal punto di vista assicurativo e contributivo.

Mio padre, il maestro Giuseppe Lavorenti, mi accompagnò un giorno di autunno in Ricamificio per presentarmi al dottor Giusto Zweifel, proprietario di Ricamificio e CAM. Lui aveva già parlato preventivamente con Zweifel.

Di quel colloquio di assunzione, ricordo in particolare che il dottor Giusto, in risposta a mio padre che gli presentava la “buteleta”, gli disse che io cominciassi lavorare a domicilio sui ricami.

Sono entrata in CAM come semplice addetta alla riparazione con la macchina di cucire dei pizzi difettosi (falange) del Ricamificio e negli anni, puntando sulle mie doti di “creativa” ma applicandomi anche con molto impegno nel lavoro, ho “scalato” tutte le posizioni fino diventare responsabile della creazione dei modelli di prodotto.

Ho cominciato come aiutante della Pierina Scartezzini, ruolo nel quale sono rimasta poco più di un anno. Poi sono passata al reparto dove si producevano i bavaglino, i colletti e i jabeau. Erano anni in cui la CAM aveva una produzione assai ridotta.

Nel 1968 sono stata affiancata alla responsabile del reparto Produzione, Gabriella Soranzo (la “maestra”), con la mansione di controllare la qualità della merce prodotta dai laboratori esterni.. In questo ruolo sono pian piano emersa per la mia fantasia, la mia capacità di inventiva e la mia spiccata manualità nel confezionamento dei capi. Un giorno la signora Soranzo mi chiese se me la sentivo di realizzare, con i tessuti del magazzino, dei bavaglino o dei lenzuolini applicando le mie capacità. Io mi misi subito al lavoro e ricavai alcune cose.

I rappresentanti della rete di vendita, vedendole, capirono subito che con le nuove proposte si poteva ampliare l'offerta e il business, sollecitati anche dalle richieste che provenivano dal mercato. Anche il signor Giusto colse le mie potenzialità e mi chiese di prendere in mano il settore dell'abbigliamento per piccoli. Io risposi che lo avrei fatto volentieri ma che la mia fantasia non bastava in quanto mi occorrevo anche delle specifiche basi tecniche. Giusto raccolse la mia richiesta e mi diede la possibilità di frequentare un corso di modellismo e sviluppo taglie. Andai così per un anno a lezione a Verona all'Istituto per il design Callegari, dopo un colloquio con la direttrice aveva voluto conoscere l'unica allieva-lavoratrice. Mi diplomai in modellismo e stilismo e completai la preparazione con un corso di sviluppo taglie. Successivamente mi venne assegnata la responsabilità del settore che si occupava della creazione dei modelli, lasciato vacante dalla Lisetta che era andata in pensione. All'inizio ero da sola poi vennero a collaborare con me Giulietta Silvestrini e Laura Forante

Nel 1970 arrivò in qualità di direttore della CAM Giorgio Serra.

Io disegnavo i capi delle nuove collezioni in base ai miei gusti ma anche prendendo spunto dai modelli che venivano esposti nelle fiere dalle case di moda. Negli anni successivi cercai di partecipare spesso ai più importanti appuntamenti della moda per bambino come erano Pitti Bimbo (nata nel 1975), la fiera di Milano e quella “Petit Enfant” di Parigi per cogliere i principali orientamenti di mercato.

I modelli venivano approvati da Giorgio Serra e dal dottor Giusto e quindi passavano

alla fase di produzione. A San Giovanni Lupatoto in CAM c'erano infatti mani esperte che sapevano trasformare le mie idee in prodotti commerciali. Ricordo fra le più valide collaboratrici la Marilù, che in effetti si chiamava Mara Cazzadori. I modelli prendevano corpo in via Ricamificio 44 o in via Ca' Nova Zampieri e poi entravano nel campionario dei rappresentanti che li proponevano alla clientela. I clienti commissionavano il numero di capi che intendevano acquistare e gli ordini tornavano alla CAM che li affidava a terzisti per la produzione. Andammo, per vincoli di prezzo e di mercato, a produrre anche in Marocco. Dove mi trovai nella necessità di sedermi alla macchina da cucire per dimostrare al personale marocchino come ci si approcci ai piccoli, rispettandone la delicatezza dei particolari e la preziosità dei tessuti. Gli anni passano, al signor Giusto subentra la figlia Annarosa e quindi la nipote Sara, che segue anche l'andamento generale dell'azienda con il marito Francesco Paternostro. Poi arrivano gli anni del declino dell'azienda. Comunque mi piaceva molto il mio lavoro ed ho prestato servizio con dedizione per quasi 45 anni in CAM.

#### **4.1.4 Giulietta Silvestrini, la disegnatrice**

Sono entrata in CAM il 18 dicembre 1962, a 19 anni.

Mi segnalò al signor Giusto la sorella della signora Mirella, moglie di Virgilio Garavaso, uno dei capi della cartiera Saifecs. Sapeva che ero brava a disegnare ed era venuta conoscenza che la CAM cercava una disegnatrice.

Io con le matite e i colori in mano mi ero distinta fin dalla scuola elementare, tanto che appena finita la quinta mi iscrissero all'Accademia Cignaroli a Verona, che frequentai con compagni di corso più anziani, nomi poi diventati noti artisti come Bruno Prosdocimi e Novello Finotti.

Frequentai l'Accademia per 5 anni e, raggiunto il diploma, trovai lavoro come disegnatrice in CAM.

“Vediamo cosa sai fare” mi disse il signor Giusto al momento dell'assunzione.

La mia capa era Gabriella Soranzo, detta la “maestra”.

Solitamente non mi veniva data una indicazione sul soggetto da rappresentare o sul disegno da fare sul capo. Mi dicevano soltanto: “Serve un disegno da mettere su un bavaglino o su un lenzuolino”. Io ero la “creativa” ed a me spettava elaborare il disegno.

Io prendevo carta, matita e colori e di solito facevo due o tre disegni che la signora Soranzo esaminava attentamente. Altrettanto rapidamente emetteva la sua inappellabile sentenza: “Questo va bene, questo no”.

Quando elaboravo un soggetto avevo dei vincoli da rispettare: il numero dei colori da usare e i tempi richiesti per la lavorazione erano due dei più importanti. Cercavo comunque di assicurare sempre la qualità della proposta creativa tenendo presenti i costi di produzione.

Il disegno scelto dalla signora Soranzo veniva passato a sua cura alle addette alla realizzazione pratica del modello e io cominciavo ad occuparmi di un altro capo.

Il capo più bello che ho fatto? Un portapigiama in panno lenci.

La soddisfazione più grande che ho avuto fino a quando ho lavorato in CAM?

Sono state due. La prima sono stati i numerosi i viaggi in Italia e all'estero con il signor Giusto e le altre colleghe, tra cui Lisetta Mozzambani e Gabriella Lavorenti, per partecipare alle mostre di prodotti.

La seconda è stata più personale. Nell'agosto 1969 chiesi un colloquio al signor Giusto per comunicargli che mi assentavo qualche settimana dal lavoro per sposarmi. Lui mi chiamò in ufficio e mi diede una busta chiusa. Mi disse: “Dimmi cosa farai

con questi soldi”. Io non sapevo quale risposta dare perché, come tutti gli sposi giovani che aprono casa, avevamo un sacco di spese da affrontare e poi non conoscevo quale somma fosse contenuta nella busta. Quando la aprii, trovai dentro 300mila lire, pari a poco meno di sei volte il mio stipendio mensile che si aggirava sulle 50mila lire. Ritenni quel consistente riconoscimento monetario un concreto apprezzamento del lavoro che svolgevo in CAM e che mi piaceva molto. Lo ringraziai e gli chiesi anche se fosse disponibile per vedere l’ultima mia creazione, un panno argentato con un ricamo rappresentante un astronauta che scendeva sulla Luna, in richiamo della discesa sul satellite terrestre avvenuta poche settimane prima. Il signor Giusto approvò il disegno e il progetto e mi disse di dare il benestare alla produzione. Lasciai il lavoro in CAM nel dicembre 1972 per dedicarmi alla famiglia e ai figli piccoli.

#### **4.1.5 Giuseppina Pozza, la prima contabile**

Sono stata assunta in CAM il 4 gennaio 1954, all’età di 15 anni o poco più, come operaia. Ho preso il posto, con il benestare del signor Giusto Zweifel, di mia sorella Mina, che era occupata in ditta come impiegata e che, dopo il matrimonio, aveva deciso di trasferirsi a Verona.

Io per la contabilità ero proprio “tagliata”, direi quasi che sono nata per fare la contabile, anche perché avevo studiato privatamente per ben 5 anni dopo la conclusione delle scuole elementari.

In CAM mi occupavo di paghe, contabilità e rapporti con le banche e andai ad affiancare in ufficio Carla Dolci, Federica Andreoli e una signora tedesca che si chiamava Gerlinde Bohlig.

Fui promossa impiegata il 24 gennaio 1957. La CAM al tempo della mia assunzione aveva un organico di circa 25 addette.

Dopo alcuni anni, arrivò ad aiutarci Lia Scabari. Le funzioni di fattorino, incaricato della consegna dei documenti o delle operazioni da consegnare in banca, erano svolte da Federico “Bubi” Kircher.

La contabilità si faceva tutta a mano perché al tempo altri sistemi non c’erano, tantomeno quelli automatizzati. Io ero però organizzatissima con le mie schede cartacee sulle quali registravo tutto. Se avevo qualche problema, facevo riferimento al titolare, signor Giusto. Lui passava ogni giorno in CAM per un giro di controllo. Era una persona alla mano, con la quale si poteva parlare.

Nel gennaio 1962 ho sposato il geometra Vittorio Lo Presti (che negli anni è diventato il tecnico “ufficiale” del signor Giusto e del Ricamificio) e da lui ho avuto tre figlie: Annalisa nata nel 1962, Alessandra nel 1966 e Paola nel 1973. Ricordo che spesso, quando si realizzava un nuovo modello, ad Annalisa veniva chiesto di indossarlo, per verificare se “vestiva bene”.

La CAM, per quanto io ricordi, ha sempre operato nel settore dell’abbigliamento da bambino.

Il 4 novembre 1977 ho dato le dimissioni chiedendo il pensionamento per seguire la famiglia e in particolare l’educazione delle figlie.

In CAM ci sono stata, lavorando bene e in ottime condizioni, per quasi 25 anni.

#### **4.1.6 Lia Scabari, la contabile**

Sono entrata in Ditta a novembre 1968 e dopo un paio di mesi di prova sono stata assunta definitivamente. Era il 20 gennaio 1969.



Come mi ha scelta il titolare? Finite le scuole, quindi diplomata addetta alla contabilità d'azienda, ho inviato alcune domande di lavoro a varie aziende fra cui una al Ricamificio Automatico Spa. Poco dopo sono stata chiamata e presentata al signor Giusto che dopo avermi salutato mi ha detto: "Non sono abituato a ricevere domande di lavoro per posta perché di solito le persone mi aspettano fuori dal cancello per proporsi, come mai tu invece no?"

Io ho risposto che ho spedito la domanda come ho fatto per altre ditte. "Bene – mi ha risposto – mi hai incuriosito anche perché non ho mai avuto una Scabari fra i miei impiegati". E così sono stata assunta.

Ho lavorato in ufficio amministrazione sin dal primo giorno (ed ho concluso il mio rapporto di lavoro con la CAM sempre in amministrazione). La mia capo-ufficio era la signora Giuseppina Pozza Lo Presti; è stata la mia maestra, severa ma molto brava. Sono ancora in amicizia con lei.

L'ufficio e lo stabilimento in generale erano piuttosto fatiscenti, ora non ci sarebbe nulla a norma.

Mi piaceva però molto l'amicizia che legava tutto il personale. Credo che in quel periodo ci sia stato un cambio generazionale perché mi sono trovata in mezzo a molte ragazze della mia età, giovani, allegre e brave. Abbiamo vissuto insieme con gioia tutte le fasi della vita privata, dai fidanzamenti, i matrimoni e le maternità. Si organizzavano gli addii al celibato (ricordo in particolare quello memorabile di Lucia e Sergio) e la distribuzione dei confetti a tutta l'azienda.

Ci sono stati anche momenti tristi, come la morte di Margherita Gorla, una cara collega.

Il signor Giusto faceva parte di quella categoria di Padri-Padroni, che oggi non esiste più. Infatti spesso assumeva persone in difficoltà, anche se in azienda non c'era bisogno, con l'unico scopo di aiutarle. Mi ricordo che aveva assunto una giovane vedova con un figlio neonato, mettendo in difficoltà l'ufficio personale, non al corrente che la nuova assunta aveva diritto alla assenza facoltativa e alle due ore di allattamento. Comunque una volta acquisite le informazioni alla Associazione Industriali, tutto è stato sistemato.

In altri casi aveva assunto personaggi quanto meno originali (specie al Ricamificio) sui quali ci sarebbe veramente da scrivere molte cose divertenti.

L'ufficio del Titolare non era nello stabile della Cam, ma nel Ricamificio Automatico al quale eravamo comunque legati. Per andare a far firmare qualche documento o versamento bancario dovevamo attraversare il cortile e se pioveva ci si andava con l'ombrello. La porta del suo ufficio era sempre chiusa a chiave e per entrare si doveva suonare un campanello. Lui apriva la serratura a scatto con un pulsante. Nel 1977 Giuseppina Lo Presti si è licenziata ed io sono subentrata al suo posto. Ho avuto la fortuna di frequentare molti corsi di aggiornamento presso l'Associazione Industriali e la Camera di Commercio che mi hanno permesso di avere una discreta qualificazione. Devo dire che sono entrata in azienda quando si usavano ancora le calcolatrici manuali ed ho seguito il progresso aziendale fino al computer. Quando sono stata assunta l'azienda era una ditta individuale non obbligata alla tenuta di libri contabili, ho avuto quindi la soddisfazione di impostare la prima contabilità aziendale, naturalmente con la consulenza del commercialista dottor Fragiaco e del ragioniere Castagnetti, collega del Ricamificio e mio secondo maestro.

La Società di anno in anno aumentava il fatturato grazie alla politica aziendale che aveva scelto un prodotto di nicchia come l'abbigliamento che vestiva i neonati da 0 a 24 mesi. Questa strategia ha permesso di servire la clientela molto specializzata (Prenatal – Premaman – Chicco). Praticamente tutti gli specialisti del settore

venivano, spesso di loro iniziativa, a cercare i nostri prodotti.

Sono stati tempi di grande lavoro, ma anche di grande soddisfazione.

Negli Anni Novanta sono cominciati i pensionamenti delle colleghe più “anziane” che sono state naturalmente sostituite ringiovanendo un po’ la media aziendale.

La Società si è trasferita in un nuovo capannone di proprietà, per certi versi più confortevole, ma non certo per gli uffici che erano collocati in un posto molto sacrificato (lasciatemelo dire). Infatti nonostante il capannone nuovo, la sera dovevamo coprire con teli di nylon le scrivanie perché, se fosse piovuto, dalla finestra sul tetto entrava l’acqua.

In quel periodo sono entrati in azienda i signori Paternostro, due giovani coniugi di cui lei era la nipote del signor Giusto. Mi sono affezionata a loro anche perché li consideravo due ragazzi inviati allo sbaraglio (opinione del tutto personale).

Purtroppo alcuni grossi clienti che prima costituivano la maggior parte del fatturato, ci hanno voltato le spalle lasciando un vuoto che si è tentato di arginare creando una nostra nuova linea con il marchio “Vestimi Tu” da destinare al dettaglio. Con il mercato al dettaglio le cose non sono però andate bene, anzi.

Forse per tentare di rimediare e di cercare altre vie, si sono susseguiti in ditta gli interventi di alcuni consulenti aziendali che però non hanno sortito l’esito sperato.

La Società è stata messa in concordato preventivo e quindi chiusa. Un grande dispiacere.

La chiusura ha comportato naturalmente la perdita di posti di lavoro, non solo per i dipendenti diretti, ma anche per l’indotto. La CAM aveva una costellazione di terzisti. Da ricordare, fra gli altri, il laboratorio di Cavallo di Fumane che dava lavoro alle ragazze del paese (che altrimenti non avevano altre alternative occupazionali se non quella di lavorare nei campi) e le artigiane ricamatrici della Valpolicella, che avevano come riferimento la signora Begnini di Negrar e che lavoravano nelle loro case sparse su tutti i monti dei dintorni.

C’erano vari laboratori anche nella Bassa Veronese, a Legnago, Carpi di Villa Bartolomea, Giacciano con Barucchella, San Pietro di Morubio ed altri ancora.

Lo stop della CAM fu veramente un peccato.

Io devo dire che, grazie all’esperienza che mi sono fatta in 30 anni di lavoro, non ho avuto nessun problema a trovarmi un’altra occupazione, anche se all’epoca avevo 50 anni.

Un ricordo particolare? Il codice fiscale del signor Giusto: ZWFGST07S05H924L.

#### **4.1.7 Carla Dolci**

Sono entrata in CAM nel settembre 1956 a 18 anni.

Mi segnalò al signor Giusto, per l’assunzione, mia madre, dipendente del Ricamificio, che sognava per me un posto nella stessa fabbrica, e, venuta a conoscenza che in CAM cercavano collaboratori che conoscessero la lingua tedesca (io la praticavo abbastanza essendo cresciuta a Fortezza), avanzò subito la mia candidatura al titolare.

Ho iniziato a lavorare collaborando per i primi due anni con la maestra Gabriella Soranzo. Gabriella era la maestra, la “capa”, per antonomasia, autoritaria e “asciutta”, i cui ordini non si discutevano.

Poi mi spostarono in ufficio con Maria Collura e Federica Andreoli. Seguivamo tutto quello che riguardava il rapporto con clienti e con i fornitori. Facevamo i conti a mano o con una macchinetta semi-calcolatrice per controllare l’esattezza dei dati prima del pagamento.

Nel 1962 mi sono sposata e nel 1963 è nato il mio primogenito Nicola. Dopo soltanto un mese dal parto sono stata chiamata al lavoro perché la coordinatrice

Giuseppina Pozza Lo Presti si era rivolta al signor Giusto per segnalare le difficoltà di coprire da sola tutto il lavoro amministrativo. “Se ci sono problemi, puoi dire a Carla Dolci che venga a riprendere il suo posto” rispose Giusto. “E così io fui *richiamata*”

Nel 1966 cambiai lavoro in quanto venni destinata all’ufficio che organizzava la Produzione dei vari capi e modelli. Ricevevamo gli ordini di prodotto dai rappresentanti e dai clienti e, dopo aver verificato che il numero di capi fosse adeguato e le quantità “convenienti”, lo inoltravamo alla fase produttiva dove c’era la Lisetta Mozzambani. Mi ricordo che portava sempre i tacchi alti e che mangiava continuamente i biscotti che teneva in un cassetto del tavolo da lavoro.

I rapporti con il signor Giusto erano saltuari in quanto lui compariva raramente in fabbrica. Se si aveva bisogno, ci si rivolgeva alla Giuseppina Pozza, che eventualmente sentiva il signor Zweifel.

I rapporti con il direttore Giorgio Serra sono stati buoni soprattutto perché lui ha saputo porsi all’inizio, nei nostri confronti, senza arroganza ma con disponibilità a imparare un mestiere che per lui era completamente nuovo.

Le maggiori soddisfazioni sul lavoro le ho avute dai rappresentanti e dai clienti che apprezzavano i nostri prodotti (anche se si lamentavano spesso per i tempi di consegna).

Il clima alla CAM era decisamente buono, con le colleghe di lavoro si era sempre anche amiche, come lo siamo tuttora. Maria Collura fino a pochi anni fa ci riuniva periodicamente nella sua casa di via Italia per scambiarci gli auguri e fare anche quattro altro chiacchiere.

Conclusi la mia esperienza di lavoro in CAM nel 1976 in quanto fui costretta a stare a casa per custodire i miei due figli e mio suocero. Non ho problemi ad ammettere che sarei rimasta volentieri a lavorare perché mi piaceva e mi consentiva di stare fuori di casa, in un ambiente gradevole, per un certo numero di ore al giorno.

#### **4.1.8 Annalisa Ceccarelli, responsabile del Taglio**

Sono entrata in CAM nel 1962 ad appena 14 anni.

Sono andata, come facevano molte altre ragazze a quel tempo, ad aspettare il signor Giusto Zweifel davanti a portone del Ricamificio per chiedergli che mi assumesse. Alle nostre richieste lui rispondeva che non gli serviva personale. L’ho atteso per quasi 15 giorni tutte le mattine in strada accompagnata da mia madre. Una mattina ho detto a mia mamma che avrei preferito andare sola e così andai. Alla mia ennesima richiesta, il signor Giusto mi ha detto: “Cosa sai fare?”. Non ero preparata alla domanda e risposi: “So ricamare” anche se non era vero. Di contro, Giusto mi disse: “Bene allora portami a far vedere la *pessetta* con il ricamo fatto da te”.

Era venerdì mattina. Tornai a casa a Raldon e chiesi a una mia conoscente esperta di ricami di farmi un corso accelerato. Lavorai al suo fianco tutto il venerdì, il sabato e la domenica e il lunedì mi ripresentai davanti al Ricamificio. Mostrai al signor Zweifel il mio lavoro ricamato e lui mi disse: “Va bene, sei assunta. Cominci domani”.

Il primo lavoro che mi assegnarono fu al settore Ricami dove trovai la Gina Mosconi, esperta ricamatrice. Restai in quell’incarico fino quasi alla fine degli Anni Sessanta, poi mi spostarono al settore Taglio. Qui dopo un po’ sono diventata Responsabile e ho mantenuto quel ruolo, coordinando anche 10 addette, fino a quando sono andata in pensione, nel 2000, con più di 37 anni di contribuzione.

Ho conosciuto anche la signora Gabriella Soranzo, capa della Produzione, molto

intelligente, che, per quanto severa e “sulle sue” (preferiva non partecipare alle nostre iniziative di festeggiamenti per le varie ricorrenze), mi ha sempre voluto bene. Nel 1970 arrivò il direttore Giorgio Serra e, lui che non aveva esperienza nel nostro settore produttivo, seppe calarsi nel nuovo ruolo con molta discrezione. I primi tempi ci girava attorno e guardava soltanto per acquisire padronanza dei processi di produzione. Non è mai stato un despota, piuttosto era uno di noi. Della CAM ho un bellissimo ricordo. Eravamo praticamente una famiglia. Ci volevamo bene e tra noi non c'erano mai screzi. Sono sempre stata molto attaccata al lavoro e non mi pesavano neppure le incombenze più umili, come la chiusura dei portoni a fine giornata.

#### **4.1.9 Lucia Veronese**

Molte mie colleghe hanno dovuto penare e attendere a lungo sul portone del Ricamificio per essere assunte. Io da questo punto di vista sono stata fortunata: al primo giorno che mi presentai al signor Giusto, alla mia domanda di avere il lavoro, rispose: “Va bene, vieni domani”. Evidentemente serviva manodopera. Era il 5 giugno 1971 e io non avevo ancora compiuto 17 anni.

Fui assegnata al reparto Taglio che era ancora alle dipendenze della signora Soranzo ma poco dopo ebbe come responsabile Annalisa Ceccarelli.

Una cosa che mi rimase subito impressa fu il palpeggio-ispezione (una specie di “perquisizione”) alla quale venivamo sottoposte quando, finito l'orario di lavoro, ci accingevamo ad uscire dalla CAM. Volevano verificare che non ci fossero sottrazioni di ricami e tessuti. Ricordo che incaricate della pratica furono prima Norma Zardini e poi Gina Cacciatori.

Restai al Taglio un paio di anni poi mi spostarono alla Distribuzione, che era a quel tempo coordinata da Beatrice Albiero. Ci occupavano di assegnare il lavoro ai terzisti, almeno una trentina, che collaboravano con la CAM. Attribuivamo loro il lavoro di ricamo e di confezionamento dei capi. A chi confezionava, noi davamo i capi già tagliati. I lavori venivano assegnati tenendo presente da una parte la scadenza per la consegna pattuita nell'ordine e dall'altra la “capacità di risposta” del terzista.

Avevamo donne artigiane che lavoravano per la CAM a San Giovanni Lupatoto e a Raldon e laboratori e collaboratrici in tutto il Veneto, da Padova a Legnago, Carpi di Villa Bartolomea, Giacciano con Barucchella, San Pietro di Morubio. A Negrar c'era un signora Laura Begnini che sua volta distribuiva il lavoro a donne che risiedevano nelle contrade fuori paese. Con la figlia della signora Begnini, Annarosa, sono tuttora in contatto.

Quelli in CAM sono stati per me più di vent'anni molto belli. Con le colleghe di lavoro c'era molta armonia. Eravamo non solo compagne ma anche amiche, tanto che con quasi tutte il rapporto è continuato anche fuori del lavoro. Per me la CAM era un'altra famiglia.

La più bella soddisfazione? E' stata anche il motivo delle mie dimissioni, che ho dato nel 1992. Il signor Serra voleva che io assumessi la responsabilità del reparto Distribuzione, ma io non ci tenevo perché non me la sentivo, per mia caratteristica personale, di assumere una posizione gerarchicamente superiore alle altre. Così rifiutai l'offerta. Dopo qualche tempo, un sabato mattina, assieme al mio gruppo, mi presentai in CAM per il lavoro straordinario (che ci veniva ordinariamente richiesto). Lui mi fermò all'entrata e mi chiese cosa facevamo lì. Risposi che eravamo venute per il lavoro del sabato. Mi rispose che a noi nessuno ce l'aveva chiesto e potevamo tornare a casa. Io reagii e mi sentii rispondere: “O questo o il portone”. Io scelsi il portone e mi dimisi. Nonostante questo “scontro” con Giorgio Serra, ho avuto ed ho tuttora un buon rapporto.

Da allora mi sono dedicata alla famiglia, ma la CAM e soprattutto le compagne di lavoro mi sono rimaste nel cuore, al punto che ogni tanto ci ritroviamo.

#### **4.1.10 Gabriella Ceriani**

L'assunzione in CAM non era una cosa semplice. Fra il 1967 e il 1968, quando avevo 16 anni e abitavo a Raldon, ho fatto per un anno la fila fuori dal cancello del Ricamificio, accompagnata da mio nonno che aveva lavorato per il papà del signor Giusto al Cotonificio, per parlare con il titolare, senza però alcun risultato.

Intervenire allora mia mamma che conosceva la famiglia della Fernanda Scartezzini. Fernanda riuscì a farmi avere un appuntamento con il signor Giusto, perché lui prima di assumere voleva vedere le candidate. Così fui assunta anche perché in quel mese di novembre 1968 cercavano delle ricamatrici da inserire nel reparto "Confezioni". Io non fui del tutto entusiasta della destinazione. Mi convinse ad accettare Fernanda, la quale mi disse che sarei rimasta in quel reparto per poco e dopo sarei andata di là da lei. Nei fatti non fu così e io rimasi fino alla chiusura della CAM a ricamare.

Ricamavo tutto il giorno con la macchina da cucire e il cerchiello, realizzando su tessuto i disegni che Gabriella Lavorenti e Giulietta Silvestrini mi passavano, seguendo forme e colori. La mia responsabile era Gabriella Soranzo, una signora un po' "zitella", asciutta nei modi ma assai competente.

Il rapporto con il direttore Serra era abbastanza buono e io ho dei ricordi positivi. Specialmente nel periodo in cui persi la mamma, Serra mi fu vicino aiutandomi anche concedendomi dei permessi per aiutare il papà. Non solo, quando c'era molta nebbia, e a quel tempo capitava spesso, visto che allora abitavo a Bovolone, mi dava il permesso per andare a casa prima (anche con l'aiuto di Lucia Veronese).

Di ricordi belli del periodo del lavoro ne ho tanti, ma su tutti emerge in particolare l'armonia con le mie colleghe ed amiche. Per me la CAM era una seconda famiglia.

Il ricordo più bello e doloroso è stato al funerale del signor Giusto. Credo che, se lui avesse potuto assistere, avrebbe gradito molto vedere l'intera fabbrica, che lui amava, tutta presente alla cerimonia religiosa. A mio parere, se avesse potuto scegliere una forma di addio, avrebbe scelto questa manifestazione di attaccamento e, in fondo, di affetto delle sue dipendenti.

Sono invece contenta che Giusto non abbia potuto vedere come, alcuni anni dopo la sua morte, tutto sia svanito. Assieme a una mia amica sono stata di recente al cimitero e l'ho ringraziato per tutto quello che ha fatto per noi e per San Giovanni.

#### **4.2 L'organico della CAM**

Dai ricordi di Lia Scabari:

Il fabbricato della CAM di via Ricamificio era un quadrato intorno ad un cortile interno. Dal cancello principale si entrava in un atrio che portava davanti al cortile interno.

Alla destra c'erano due porte che consentivano di entrare la prima all'ufficio amministrazione e l'altra agli uffici commerciale-produzione-direzione ed ai reparti consegna delle lavorazioni esterne, confezionamento e taglio.

Dietro gli uffici c'era il reparto disegno e stilismo.

Alla sinistra del portone di entrata si apriva una sola porta che dava accesso alla sala esposizione-campionario e poi al reparto stiro, confezionamento e spedizione.

In fondo c'era il magazzino prodotti finiti. Sul retro i reparti erano collegati dal

magazzino imballaggi, tessuti e da un piccolo locale che noi chiamavamo officina, dove lavorava Candido Bressan, dipendente del Ricamificio in prestito stabile alla CAM.

Non posso ricordare con assoluta esattezza i nomi di tutti i dipendenti che erano occupati nei vari reparti (e i loro avvicendamenti) ma posso tentare di ricostruire l'organico, che era all'incirca così composto:

Ufficio Direzione e Commerciale:

Giorgio Serra, Maria Collura, Margherita Gorla, Rita Binali, Anna Maria Giarola e Maria Melchiori.

Ufficio Amministrazione:

Giuseppina Pozza, Lia Scabari, poi (dopo il 1970) Mario Zanetti, Carla Seno e Elena Merzari.

Ufficio Produzione (logisticamente incorporato nel reparto Spedizioni):

Federica Oslavia Andreoli e Carla Dolci.

Ufficio disegno e stilismo:

Gabriella Lavorenti, Giovanna Toffali e Susanna Albiero, Laura Sonato e Mara Cazzadori.

In precedenza la funzione era affidata a Lisetta Mozzambani e Giulietta Silvestrini.

Alla distribuzione del lavoro esterno:

Anna Beatrice Albiero, Lucia Veronese e Maddalena Nicoli.

Alle macchine da cucire (elenco parziale):

La maestra era Gabriella Soranzo.

Al ricamo: Rosetta Salvoro, che ha insegnato a Gabriella Ceriani e Carla Bertelli.

Altre addette alle macchine da cucire del settore "Confezioni" erano Luciana Zerlotti, Rosita Ferroni, Paola Tinazzi, Luisa Ferro, Gianna Ferro, Maria Sterza, Francesca Leso e Maria Luisa Forante.

Al reparto Taglio:

Annalisa Ceccarelli, Licia Stefani, Licia Pasini, Rosanna Dal Corso, Antonella Mingoni, Mara Scandola e Giancarla Trivellin.

Al Campionario:

Pierina Scartezzini, Luciana Veronese e Renata Dal Corso.

Al reparto Stiro e Spedizione:

Fernanda Ceccarelli, Carla Scabari, Clara Ferraro, Luisa Franceschetti, Loredana Farronato, Regina Turazzi, Silvana Lerin, Gloria Montagnoli, Raffaella Moretto, Donatella Venturini, Rosanna Ceriani e Maria Cristina Martini

In precedenza c'erano due signore anziane che sono andate quasi subito in pensione; Odilla Murari e Ida ....

#### **4.3 Al salone Pitti e alle mostre parigine**

Fra i fiori all'occhiello della CAM c'è da segnalare la partecipazione a Pitti Bimbo, salone di abbigliamento per bambino.

Racconta Serra: “Il primo anno, nel 1993, chiediamo di partecipare ma la richiesta viene “cortesemente declinata” in quanto ci fanno capire che il nostro profilo di azienda non è sufficientemente alto. L’anno successivo, il 1994, presentiamo una serie di linee innovative con il marchio “Vestimi Tu” e una lista di clienti che soddisfa l’organizzazione e veniamo ammessi fra i circa 150 espositori. E’ un successo per la CAM e per tutte le maestranze”.

## Capitolo 5

### 5.1 Le vicende della famiglia Zweifel e i loro riflessi sulla Cam

Il signor Giusto Zweifel dal 1948 guida sia il Ricamificio che la CAM, con risultati anche economici che si possono definire buoni nel senso che le due ditte, pur tra qualche momentanea difficoltà di mercato e qualche alto e basso, veleggiano positivamente.

Il signor Giusto, classe 1907, siamo alla metà degli Anni Sessanta, guardando avanti pensa anche al futuro prospettico delle due aziende.

Scrivono Castagnetti nella sue note di storia del Ricamificio: “In quel periodo, circa alla metà degli Anni Sessanta, il figlio del signor Giusto Zweifel, Antonio, stava studiando ingegneria a Padova e suo padre sperava che una volta laureato, lo avrebbe affiancato nella direzione dell'azienda”.

Continua Castagnetti riferendosi temporalmente alla fine degli Anni Sessanta: “Nel frattempo Antonio Zweifel si era laureato e recato in Svizzera per un periodo di apprendistato e qui però scoprì la sua vera vocazione, che poco aveva a che vedere con il ricamo e la direzione d'industria in genere, e così comunicò al padre che sarebbe rimasto in Svizzera per sempre e che non si sarebbe mai occupato della gestione della fabbrica. Il padre, che pur non perse il suo interesse per il lavoro, bloccò, una volta ricevuta questa notizia, il processo di rinnovamento del Ricamificio”.

La CAM prosegue in quegli anni con i suoi positivi risultati.

A seguito della scomparsa del signor Giusto Zweifel, avvenuta nel maggio 1985, la CAM vede entrare come proprietari i figli e i nipoti.

La CAM negli anni successivi seppe generare utili molto significativi che furono impiegati anche in operazioni extra-aziendali. Un esempio è dato dal conferimento di somme impegnative in acquisto di immobili non strumentali all'attività.

Le difficoltà di mercato e alcune scelte, non sempre “centrate”, determinarono una progressiva riduzione del business e dei correlati margini e l'avvio nel 1999-2000 della procedura di concordato preventivo che segnò la fine della CAM con però il sostanziale soddisfacimento dei creditori.

### 5.2 Le fasi finali e il ruolo del sindacato

Memoria di Lia Scabari:

“Nella fase finale, tra il 1998 e il 1999, quando la crisi della CAM non aveva più una soluzione industriale, il Sindacato ha indetto una serie assemblee, che si tenevano nella sala del reparto Taglio.

Io ho partecipato solo all'ultima di queste assemblee nella quale spiegavano la situazione ai dipendenti evidenziando in particolare la differenza tra concordato preventivo e fallimento.

I rappresentanti del sindacato provinciale hanno calcato molto la mano sulla richiesta di fallimento perché a loro detta i Dipendenti avrebbero avuto la liquidazione delle loro spettanze molto prima. Infatti hanno effettivamente presentato la richiesta di dichiarazione di fallimento e hanno fatto firmare a tutti una delega al loro legale per il recupero del loro credito verso l'Azienda previa la cessione di una percentuale sul credito stesso.

Sul momento praticamente quasi tutti hanno firmato, iscritti e non al Sindacato. Successivamente qualcuno ci ha ripensato, ma non è stato concesso di ritirare la delega, così al momento della liquidazione delle competenze, hanno dovuto sborsare la percentuale dovuta.



I professionisti incaricati della liquidazione della procedura concordataria hanno constatato però che c'erano le risorse sufficienti provvedendo conseguentemente a liquidare il personale, in tempi abbastanza brevi, indipendentemente dalle pressioni del Sindacato, che è stato così costretto a ritirare la domanda di fallimento.

Gli assegni dei dipendenti che hanno firmato la delega di recupero del credito sono stati consegnati al sindacato che ha incassato per loro conto, trattenendosi le competenze. Quelli che avevano ritirato la delega, sono stati costretti comunque a pagare la parcella. A tutti i dipendenti è stato chiesto di firmare la liberatoria sulle competenze liquidate.

La liquidità è stata raccolta dalla vendita degli immobili, oltre che di attrezzatura e mobilio, della merce in magazzino, dei tessuti ceduti ai grossisti e dei prodotti finiti venduti attraverso lo spaccio che ha funzionato ancora per un paio di anni”.

## 6 – La dinastia Zweifel

Federico Zweifel (senior) nacque al Linthal in Svizzera il 17 agosto 1878 da Giusto Zweifel e da Barbara. Di professione faceva il fuochista nel lanificio del paese e si trasferì a Capriolo (Bs) dove perfezionò la conoscenza della filatura. Nel 1905, tramite il fratello che conosceva il conte Festi, si propose come dirigente della MFR di San Giovanni Lupatoto.

La responsabilità della fabbrica gli fu affidata ed egli guidò il cotonificio fino al 1939. Nel 1926 fondò la Società Anonima Ricamificio Automatico e volle al suo fianco nell'opera quotidiana di guida della nuova fabbrica, il figlio Federico (junior) che però si spense prematuramente nel 1948.

Al posto del fratello, nel ruolo di amministratore delegato, subentrò Giusto Zweifel. Federico senior morì il 19 ottobre 1954.

## Giusto Zweifel

Nato a San Giovanni Lupatoto nel 1907.

Morto a San Giovanni Lupatoto il 29 maggio 1985.

## Giorgio Serra

Nato a Verbania nel 1941. Secondo di tre fratelli. Figlio di Teresio, commerciante di vini all'ingrosso, e di Cora.

Studia alle scuole elementari e medie a Verbania.

Frequenta quindi per 6 anni le superiori all'Istituto tecnico agrario di Alba – specialità “Enologia e viticoltura” con diploma nel 1961.

Prima occupazione, appena diplomato, alla cantina Ferrari di Cremona (uno dei maggiori imbottiglieri di Italia) ma poi gli viene subito affidata la cantina di Montecchia di Crosara.

Nel 1962 è a San Vito di Negrar e poi torna a Cremona.

Nel 1963 gli viene riaffidata la cantina di Montecchia.

Conosce Giusto Zweifel e gli dà alcuni consigli sulla coltivazione della tenuta viticola Roveglia di Pozzolengo.

Nel 1966 sposa Luciana Di Benedetto (figlia di Luciano, per quasi 18 anni direttore tecnico della cantina Bertani, la cui sorella Antonia era la moglie di Zweifel), con la quale ha due figlie, Martina ed Elisabetta.

Nel 1968 è responsabile tecnico della Cantina sociale Valtramigna che lascia nel giugno 1970, quando Giusto Zweifel lo assume e gli affida la direzione della CAM dove rimane fino al settembre 1999 (quando la CAM chiude). Si occupa anche della liquidazione della società CAM.