

quale impresa

rivista di cultura e politica industriale a cura
del comitato centrale giovani imprenditori

gennaio
1981
anno VIII

ISSN 0391-6146

1

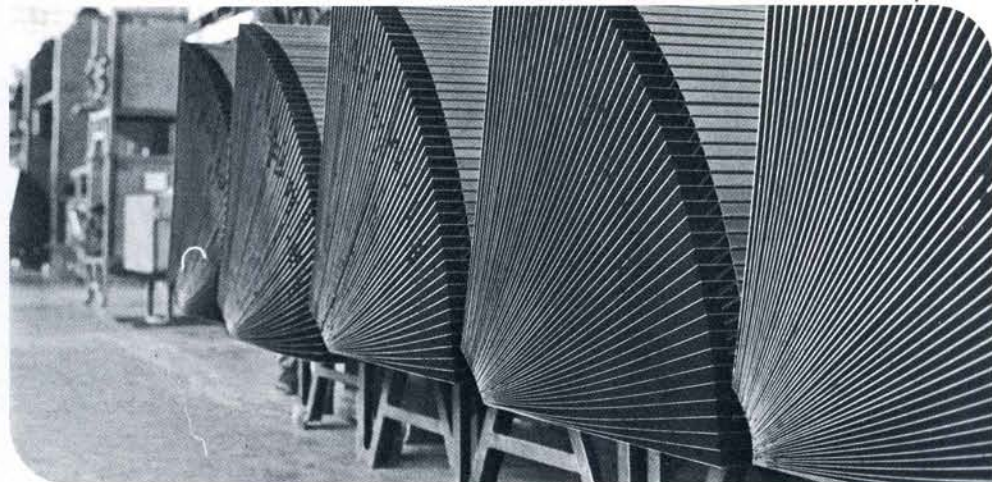


- **produttività:
la risposta
delle imprese**
- **i giovani
imprenditori nelle
relazioni industriali**



**DIGITALI
OLIVETTI**

**adriano olivetti:
la fabbrica
come
utopia borghese**



sommario



editoriale

**il sommerso
codificato**
di roberto polli

3



sezione monografica
**adriano olivetti:
la fabbrica come
utopia borghese**

corsivo
**un segno di
civiltà e di bellezza**
di renzo zorzi

**l'azienda,
un prodotto culturale**
di bruno visentini

**l'impegno per una moderna
democrazia industriale**
di valerio castronovo

**i primi anni in fabbrica:
quadri e operai**
di gino martinoli

**il progetto politico
e il movimento di comunità**
di augusto todisco

**appunti per la storia
di una fabbrica**
uno scritto di adriano olivetti

**il modello olivettiano
ed i suoi nemici**
di franco chiaraenza

**un itinerario
culturale europeo**
di dino cofrancesco

un industriale «diverso»
**l'esperienza olivettiana
oggi: due opinioni**
interventi di pierfranco pellizzetti
e roberto de martin

38



corsivo
**per il part-time
soluzioni concrete**
di giorgio fioruzzi

41

dibattito cecconi-benvenuto
**quale flessibilità
al contratto di lavoro**

42

una nota dei g.i.
sulle relazioni industriali
un confronto da proseguire

47

sindacato e
innovazione tecnologica
**produttività:
la risposta delle imprese**
di dario salerni

49

crisi economica
e disoccupazione
**una conflittualità
a misura degli anni '80**
di franco borghi

54

**i libri
di quale impresa**
a cura di paolo poggi

56

le foto della sezione cultura e industria
sono state gentilmente messe a dispo-
sizione dall'ufficio stampa della Olivetti
SpA; pag. 43, Paternò-Vergari/AGF;
pagg. 44-45, 50-51, 53, Frassinetti/AGF;
pag. 47, Mordenti/AGF; pag. 48, Olym-
pia/AGF; pag. 55, Dufoto.

speciale
cultura e industria



**adriano olivetti:
la fabbrica come utopia borghese**



l'impresa e la collettività

A distanza di venti anni dalla morte di Adriano Olivetti, dal 2 al 5 ottobre scorsi, si è svolto ad Ivrea un ciclo di manifestazioni, volto a ricordarne la figura umana e imprenditoriale, organizzato dalla Fondazione Olivetti. Nell'ambito delle manifestazioni si è anche tenuto un seminario di studi su «Adriano Olivetti e la Comunità del Canavese», nel corso del quale sono stati dibattuti numerosi problemi, dalla politica dello sviluppo economico in rapporto alla funzione dell'industria alla pianificazione del territorio, dall'organizzazione comunitaria al governo locale, ecc.

La sezione «Cultura e industria» di questo numero è interamente dedicata ad una riedizione e ad una rilettura della complessa e problematica esperienza olivettiana.

Riportiamo in queste pagine gli interventi di Renzo Zorzi e Bruno Visentini in apertura delle manifestazioni di Ivrea e gli interventi al seminario di Valerio Castronovo, Gino Martinoli, Augusto Todisco.

A questi materiali fanno seguito uno scritto di Adriano Olivetti e gli interventi di due giovani imprenditori, Roberto De Martin, vicepresidente, e Pierfranco Pellizzetti del Comitato centrale, sul significato ad oggi dell'esperienza politica, umana ed imprenditoriale di Adriano Olivetti e le opinioni dei nostri collaboratori Dino Cofrancesco e Franco Chiarenza.

Come un'eco lontana, non senza un alone di mito, le idee e le esperienze di Adriano Olivetti sono tornate di attualità. È destino sin troppo scontato degli anticipatori vincere una guerra postuma dopo aver perso mille battaglie durante una faticosa esistenza. A noi, imprenditori del dopo boom, smalzati dal fallimento delle grandi illusioni riformiste, già volti al problema di conciliare limitazioni di risorse energetiche fino a ieri impensabili, testimoni di una flessione nella curva dell'espansione, di un arresto nella corsa al benessere generale, quelle idee e quelle esperienze possono sembrare perfino ingenui e scontate. Solo con uno sforzo di ricostruzione del clima di venticinque anni fa possiamo veramente renderci conto della portata e del livello di una personalità assolutamente unica nella storia economica italiana. In un Paese dove la cultura industriale muove ancora oggi passi stentati e non tanto per la mancanza di capacità e di talenti, ma per l'incertezza e l'arretratezza degli schemi di riferimento, la parabola di Adriano Olivetti è assolutamente atipica. Rimane atipica anche oggi come dimostrano le opinioni espresse nelle pagine di questa sezione che danno letture diverse dell'esperienza olivettiana e che quindi non possono essere ricondotte sempre a unanimità di consensi.

Il senso profondo del ruolo dell'impresa e dell'imprenditore come partecipe ed attore della società, come elemento propulsore non soltanto delle scelte microeconomiche ma di un disegno globale, è oggi patrimonio comune del movimento dei giovani imprenditori. E suona molto meno scandaloso alle orecchie del mondo industriale in generale.

C'è da domandarsi piuttosto se questo disegno sia ancora attuale in un momento di riflusso, in cui obbiettive difficoltà tendono a spingere ognuno alla cura del proprio campicello. Ciò che veramente va ricordato e riattualizzato non sono tanto le realizzazioni concrete, ma l'idea che l'impresa in quanto efficiente e produttrice di innovazione deve diventare motore di progresso per tutta la collettività in cui si inserisce.

Dunque il vero problema non sta nel quanto essa riesce a sottrarre ai propri profitti (volente o nolente), ma nel come essa viva, sopravviva e faccia vivere chi vi partecipa, nel come si inserisce e modifica ambiente e cultura, nel come all'interno di essa si debba conciliare gerarchia e libera espressione personale, efficienza e libertà, professionalità ed egualitarismo.

È nell'essersi esentato da tale ricerca la vera colpa del mondo industriale italiano, nell'aver avuto paura di affermare le proprie ca-

atteristiche peculiari, paradossalmente nel non essersi opposti con sufficiente fermezza alla negazione del proprio ruolo aziendale prima che sociale, ma sociale oltre che aziendale. Siamo stati travolti da populismo e demagogia, ma abbiamo avuto anche paura di manifestarci per come dovevamo essere: fabbricanti di ricchezza per molti.

Quando ancora oggi molta parte del mondo politico locale e nazionale mostra tanta ignoranza per i fatti produttivi relegandoli con beghino puritanesimo nel limbo della patologia, vagheggiando disegni inconsistenti che vanno dal paleo-marxismo al solidarismo agricolo pre-industriale dobbiamo chiederci se una parte di colpa non ricada su di noi.

Non ha senso dirci con malcelata spocchia che in fondo gran parte degli industriali non hanno una ricca formazione culturale, che sono di prima generazione e quindi ciechi ad un disegno più vasto. Poiché il senso del proprio ruolo non si impara sui banchi di scuola, ma operando in un'atmosfera fertile. Spesso l'imprenditore self-made vive questi valori in maniera assai lucida.

Sicuramente sono mancati i grandi leaders: dopo la breve stagione del rapporto Pirelli tutti indistintamente i grandi dell'industria italiana hanno rinunciato, o non hanno saputo coprire il ruolo culturale, oltre che economico che da essi si attendeva. Tante le pressioni dei tempi, sfrenata la ventata egualitaria ma non sempre illuminante la strategia, anche culturale dalla nostra parte.

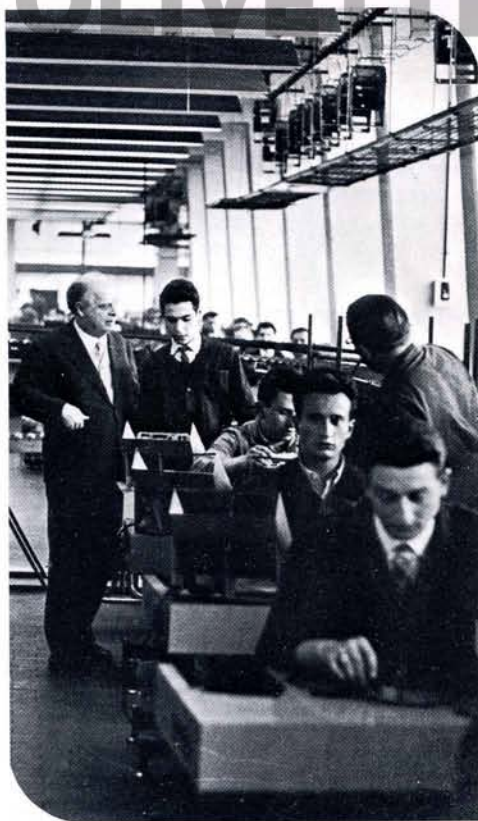
Infine la grande cronica malattia dell'ora presente: le condizioni esterne limitano la crescita di nuova imprenditoria a settori assai limitati del sistema, per il resto è tutto un fiorire patologico di forme surrettizie cui nessuna forza sociale si sottrae (nemmeno i sindacati ben inteso). Dio ci scampi dal giorno in cui dovremo chiamare imprenditori coloro che sfruttano vergognosamente situazioni di inferiorità altrui o di privilegio, perché ci saremo lasciati imporre un sistema che impedisce la crescita di semi sani, magari coriacei ma produttivi: se sopportassimo ciò per acquiescenza sarebbe una nostra vergognosa colpa storica. Dall'esperienza di Olivetti va tratta la convinzione che i sistemi non sono necessariamente immutabili e quindi il riferirsi a presunte leggi storiche di evoluzione sociale è quasi altrettanto miope del credere ad immutabili leggi economiche: ciò che dobbiamo cercare di non mutare sono i valori di riferimento ed uno di questi è la conservazione ed il miglioramento di ciò che produce progresso per tutti: un'impresa sana, efficiente e partecipata.

roberto polli

un segno di civiltà e di bellezza

di renzo zorzi

Se noi oggi cerchiamo di ricordare Olivetti come fu, se misuriamo il suo fervore, l'entusiasmo, la disponibilità, la febbre, vorrei quasi dire in certi momenti la frenesia, con cui nell'immediato dopoguerra e per parecchi anni intraprese alcune iniziative di carattere pubblico e nazionale, nel campo, per esempio, dell'urbanistica, del servizio sociale, dell'edilizia popolare, l'ampiezza di collaborazioni, italiane e straniere, che sarebbe stato pronto a organizzare e mettere a disposizione del paese, che chiese e offerse ripetutamente di mettere a disposizione, lo scrupolo intellettuale, il rigore tecnico, un senso, quasi maniaco, di perfezione formale più ancora che di qualità e di bellezza da cui era tormentato, la ricchezza di documentazione, di analisi e di esperienza, con cui si era preparato, andando a vedere di persona e studiando con accanimento quel che era stato fatto in questi settori in paesi come gli Stati Uniti, prima e dopo la depressione, in Scozia, in Russia, in ogni città del continente, incontrandone i protagonisti e discutendo con loro metodologie, processi di analisi, tecniche di esecuzione; e misuriamo questa immensa potenzialità usufruibile e sprecata, sul *nulla* che è stato possibile, non già portare a termine, ma nemmeno cominciare, sullo scetticismo, il rifiuto, l'ironia, la palese, proverbiale ignoranza di una classe politica, che pur voleva per sé tutto, ma non solo, di un ceto intellettuale, di una corporazione universitaria, di un giornalismo che aveva attenzione, basta sfogliare le collezioni dell'epoca, solo per piccola gente senza idee e, diciamolo pure, spesso senza scrupoli, di una gerarchia sindacale che, salvo eccezioni da contare sulle dita di una mano, non ha capito nessuno dei problemi che la ricostruzione del paese si trovava davanti e domandava solo anch'essa potere per sé, c'è da chiedersi perché siamo stati così mediocri, perché non gli abbiamo dato almeno una possibilità, perché non abbiamo avuto l'ambizione di fare qualcosa che valesse la pena lasciare come traccia di una generazione che pure era adulta, vitale, con in mano le chiavi del futuro, perché abbiamo via via rinunciato a sempre di più, e infine a tutto, perché invece la fiducia, il consenso, l'applauso, la possibilità di agire e quasi la imperiosa richiesta di agire, l'abbiamo data a chi ci ha ridotto così, in un paese che pure aveva tanta energia inesplorata, tanta voglia di fare, tanto bisogno di redimere antichi mali, e recenti, ignominiose viltà. Qui sta credo alla fine il nocciolo della questione, la ragione per cui qualcuno di noi ancora si tormenta, non riesce a dimenticare. Sappiamo che una possibilità c'è stata, e che



le occasioni, una volta perdute, non possono più essere richiamate. Forse qualche urbanista presente ricorda il fervore di quegli anni, i primi congressi dell'Istituto Nazionale di Urbanistica, i dibattiti clamorosi, le speranze più audaci; il congresso di Roma, quello di Venezia, che sembrò assumere la solennità di una carta costitutiva. Che cosa è rimasto di tutto ciò, e che paese lasceremo, quando c'è pur stato un momento in cui credemmo, per una stagione, di essere sulla soglia di una civiltà da fondare (da ri-fondare) e poi improvvisamente si scoprì che le chiavi erano in mano alla speculazione, e che era tutto finito (con alcuni professori che stavano pomposamente spiegando come in fondo anche questo poteva andare a buon fine).

Mi ha sempre fatto una grande impressione quel passo di Gramsci, in uno dei *Quaderni dal carcere*, in cui egli, dopo aver ricordato la spiritualità dell'ordine francescano dei primi anni, l'estrema povertà di tutto, i vestiti ricavati dai sacchi e i piedi nudi, negli assiderati inverni umbri, la felicità di quello spossamento di ogni bene, si domanda come sia stato possibile che solo una cinquantina d'anni dopo la morte del fondatore dell'ordine i suoi fossero diventati frati gaudenti, avessero trasformato così radicalmente i conventi da farne luoghi di gozzoviglia, di lussuria, di avidità, di fannullagine, di usura, secondo la testimonianza che ce ne lascia-

c'è da chiedersi perché siamo stati così mediocri, perché non gli abbiamo dato almeno una possibilità, perché non abbiamo avuto l'ambizione di fare qualcosa che valesse la pena lasciare come traccia di una generazione che pure era adulta, vitale, con in mano le chiavi del futuro

no le novelle del Boccaccio e degli altri trecentisti, e secondo quello del resto che la storia ci dice.

Ma che cosa d'altro è accaduto in questo dopoguerra, a quali squallide periferie urbane abbiamo dato vita, che tipo di rapporti fra persone di una stessa città siamo riusciti ad instaurare e stabilire, dopo tanta sociologia dei gruppi e dell'interrelazione, dopo studi che sulla carta parevano così avanzati e audaci, e che sono serviti solo ad inventare nelle università alcune cattedre di materie stravaganti? Che cosa c'è, in questo paese, in cui la bellezza del passato esplode quasi da ogni muro, ed ogni pietra è una testimonianza di rispetto e di grandezza, che possiamo mostrare di aver fatto, che possa avere un valore di esempio, che dica ciò che eravamo, che dicevamo di essere, quando volevamo portare Wright e Le Corbusier a Venezia, Aalto a Pavia, la migliore architettura del nostro tempo a dare ordine e gloria alle città, quando pensavamo di disegnare ogni cosa, l'oggetto, e il tavolo su cui doveva posarsi, e la stanza da contenere quel tavolo, e la casa da inglobare quella stanza, e la strada da tener quella casa, e la città percorsa da quella strada e la regione che di quella città viveva? E poi la conclusione è stata di costruire casette ignominiose, o casermoni truculenti, o fabbriche indegne da cui poteva solo scatenarsi il rancore.

Olivetti non si è piegato. In tutta la sua vita non conosciamo, e non c'è, un solo caso in cui abbia accettato, quest'uomo mite e timido, qualche volta di una gentilezza quasi femminile, di venire a patti, a un qualsiasi compromesso con il suo bisogno di creare dignità e bellezza, con ciò che avesse dovuto considerare una rinuncia al meglio, a quel che la cultura, la conoscenza, la civiltà formale del suo tempo avessero potuto permettere. Su questo fu sempre di una inflessibilità che tutti quelli che hanno lavorato con lui conoscono bene.

C'è un episodio, nella sua vita, che forse merita di essere raccontato, perché su di esso è stata fatta molta mitologia e si è scritto spesso il contrario del vero. Tornato in Italia, dopo l'acquisto dell'Underwood, che fu salutato dalla stampa mondiale come un colpo assolutamente imprevedibile, e quasi la rivincita di un piccolo paese sconfitto sul potentissimo vincitore, come un nuovo *Graecia capta ferum victorem coepit* con quel che segue (qualcuno dei più ditirambici si spinse fino a parlare di un piano Marshall alla rovescia, e come spesso è delle idee paradossali andò più vicino al vero di quanto potesse immaginare), dall'aeroporto venne diretta-

mente a Milano, in via Manzoni, dove sono, come erano allora, le Edizioni di Comunità. Era molto stanco, e stranamente pallido, con una pelle quasi grigia, lui che di solito aveva un colorito roseo, con due inquieti occhi azzurri, che gli facevano un viso quasi fanciullesco. I giornali erano pieni della notizia dell'acquisto, e su questo argomento, che anche a me pareva un fatto di straordinario significato, avviò il discorso. Mi guardò senza compiacimento e senza luce di sorriso, come invece gli avveniva quando un discorso gli faceva piacere, e poi disse: «Se l'abbiamo comprata è un puro caso. Il nostro gruppo, arrivato a New York tutto unito, dopo le prime riunioni con la controparte si è diviso in due. Alcuni di noi, diciamo gli avvocati, ed io con loro, siamo rimasti in città per trattare gli aspetti legali dell'affare, gli ingegneri, i tecnici, li abbiamo mandati ad Hartford a visitare la fabbrica, con l'intesa che ci avrebbero telefonato il loro parere, permettendoci, se positivo, di firmare il contratto in giornata. E questo parere favorevole è venuto nel tardo pomeriggio. Sì, l'affare si poteva fare. È stato venerdì e firmammo. La mattina dopo, sabato, ho lasciato gli altri e me ne sono andato da solo in stazione a prendere il treno per Hartford. E così l'ho vista. Una fabbrica di mattoni, vecchissima, non me la ricordavo più così, cinque piani tutti a scale, affastellati l'uno sull'altro. Che impressione terribile. Avevamo comprato quella fabbrica. Se invece di starmene con gli avvocati, fossi andato con gli ingegneri, mai e poi mai avrei dato il mio consenso».

senza compromessi

Non sorrideva affatto. Una decina d'anni dopo feci anch'io lo stesso percorso. Hartford era in pieno boom aeronautico, con grandi fabbriche di alluminio, splendidi al sole come hangars sfavillanti. La mole dell'Underwood, dignitosamente decrepita, era là, con tutti i suoi piani di mattoni nerastri, mezzo sepolta sotto un'edera gigantesca che l'avviluppava come volesse divorarla. La visita da cima a fondo, i grandi pavimenti di legno consumato, e in certi punti sconnesso, le presse gigantesche al terzo piano che non si sapeva come potesse reggere, corridoi e ambulatori misteriosi che sparivano nel nulla. A un certo punto esplosero le sirene. Iniziava la prova di allarme, per il caso di incendio, con tutto quel legno. Credo si trattasse di un'esercitazione che si faceva con

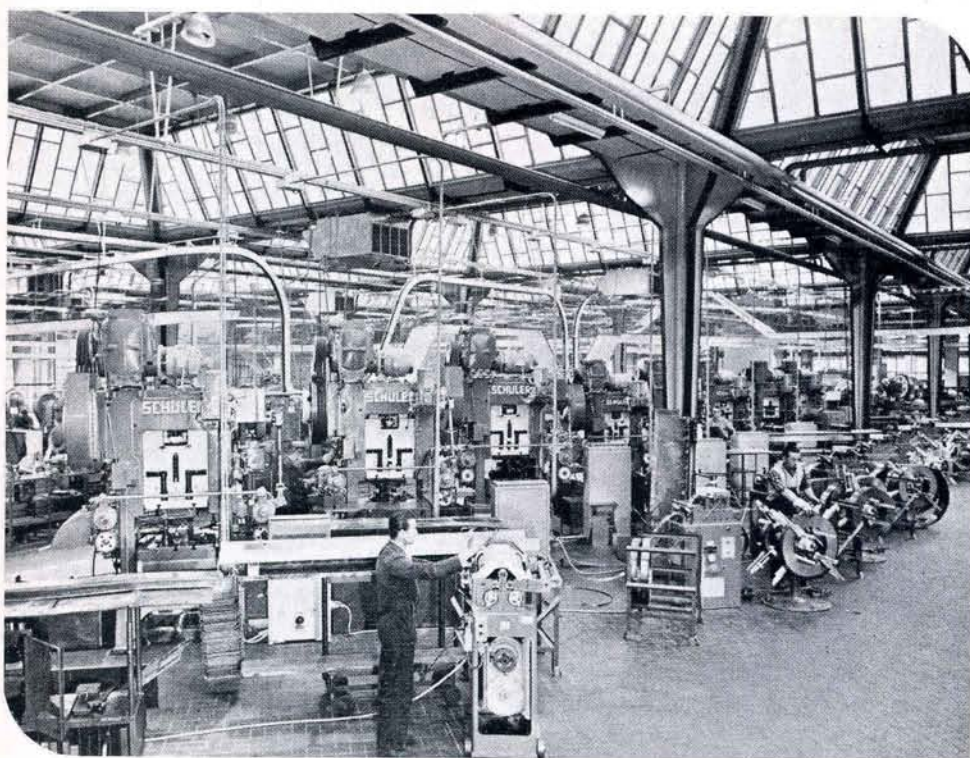
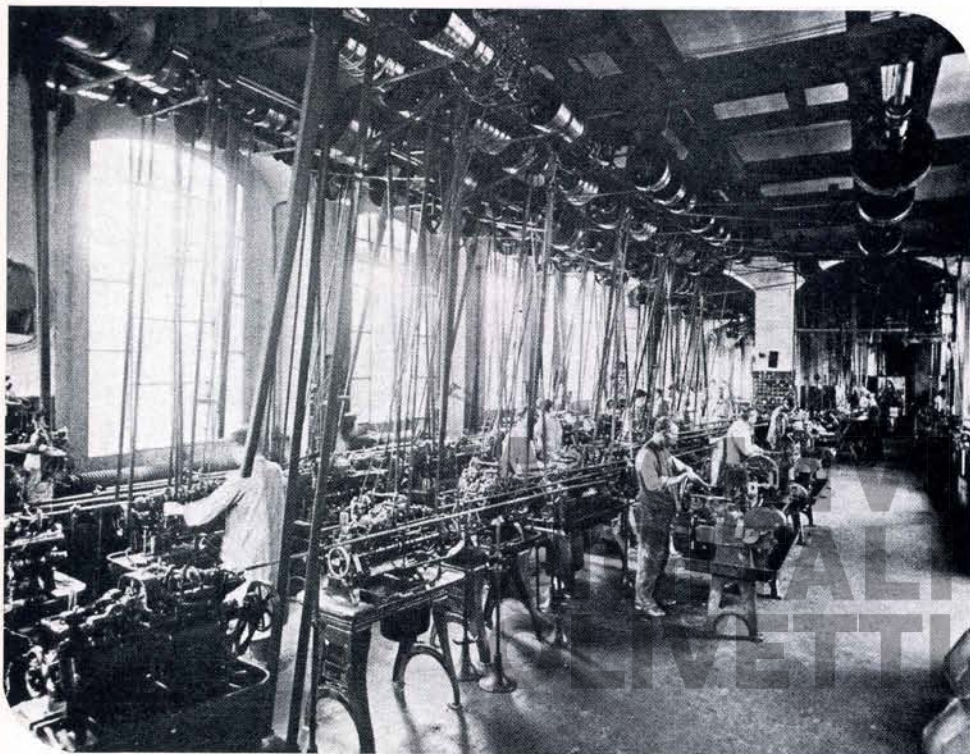
frequenza abbastanza ravvicinata. E allora da quelle scale di legno sonore e quasi verticali, si vide precipitarsi verso il cortile una popolazione, che mi parve vecchissima, quasi tremolante, operai e operaie, i più dai capelli bianchi come la neve, pallidi, veloci, nella loro fragilità efficientissimi. Finché il cortile fu pieno di quella popolazione paziente, che aspettava un nuovo strido di sirena per risalire quelle scale. Capii che cosa doveva aver provato, egli che sentiva la fabbrica come il luogo di massima dignità umana, ed esigeva che l'architettura la esprimesse. Era ormai morto da qualche anno, ma rividi quella faccia grigiastria, i due ciuffi laterali dei capelli un po' in disordine. Avevo ancora qualche ora prima di riprendere il treno, e la passai nella casa di Mark Twain, una magione straordinaria, fatta come l'interno di una nave, con stanze e saloni tutto come cabine, foderate di legno e ottone, una costruzione affascinante, massiccia, ormai fitta di ombre. Sono cominciati quel giorno i rimorsi? Povero ingegner Adriano, quanti tradimenti. Sono passati vent'anni. Non dovremmo più aver voglia di canonizzazioni. Qualche volta la tentazione di dire tutto dovrebbe avere la meglio. Nulla fu facile. Nulla fu regalato. Il clima aziendale non era affatto quell'idillio, di cui ora qualche volta qualcuno favoleggia. La presidenza Olivetti fu rovesciata non una volta sola. Perché non dirlo? Anche i rapporti con la città sono stati sempre ambigui. Continuamente oscillanti tra l'accusa di non occuparsene abbastanza e quella di tenervi sopra le mani. Le mani sulla città. Come ognuno può vedere. Eppure, non su questo solo punto la cultura italiana e parte di quella, più modesta, locale, sempre così democratica e illuminata, arrivò per Olivetti a fare il nome di Lauro, e a chiamare — che ignominia! — laurismo le cose che egli faceva. E ci sarà pure una ragione se dopo vent'anni questa città, che gli deve in gran parte ciò che è, un tenore di vita largamente europeo, consumi non solo materiali tra i più sofisticati, come oggi dicono, scambi ed incontri con tutto il mondo, dalla Cina all'Australia, non ha ancora trovato il modo di dedicargli una piazzetta, una piccola strada, una fontana, un segno che ricordi ai ragazzi che alla sera vanno abbracciati in amore, che non tutto è anonimo nel mondo, non tutto indifferibile, non tutto degno di venire immediatamente dimenticato e cancellato. Che la storia qualche volta è passata sulla soglia di casa, anche se non ce ne siamo accorti. I commercianti! questa terribile parola, che gli ho sempre sentito pronunciare con turbamento, perché, i prezzi nelle botteghe, con

qualche giorno di anticipo, misteriosamente salivano non appena venisse annunciata qualche maggiore provvidenza in fabbrica, che facesse vivere un po' meglio la gente, ed egli era sempre sul punto di decidere l'apertura di spacci, di negozi alternativi che facessero da calmieri.

Le polemiche con la Confindustria, che in quegli anni misurava il tenore di vita delle masse soprattutto meridionali mettendolo a confronto non, come egli chiedeva, con quello della Svezia o della Danimarca, ma con quello dell'India ed aree limitrofe.

Gli intellettuali, che lo accusavano ogni mattina di corrompere la purezza delle loro anime immortali intente a reclamare da Stalin l'estensione universale dei suoi giardini a nord del Circolo Polare, scrivendo dalla mattina alla sera su riviste che egli aiutava a vivere, che non sarebbero state in piedi, senza di lui, nemmeno un trimestre, e a cui mai, mai impose qualcosa — possiamo ben dirlo in questi anni di pubblicazioni al servizio di piccoli ras locali, che entrano immediatamente in crisi non appena un articolo, una parola, il sospetto di una reticenza, intacchino la fiducia di questi boiardi campestri — quando dell'autonomia della cultura aveva un rispetto quasi ingenuo, quasi da illetterato, e il maggior sforzo del suo libro fu in direzione di meccanismi, complicati, che ne garantissero istituzionalmente la presenza politica e l'indipendenza. Di questo suo rispetto abbiamo almeno la testimonianza, tra poche altre, di Aldo Garosci, che parlando della vita dell'*Italia socialista*, un quotidiano che è rimasto un esempio raro di giornale di opinione e di qualità, scrive: «Fu Adriano Olivetti che, su interessamento di Silone, ci aiutò di quel tanto indispensabile a decidere l'operazione. Quel che più mi colpì della cosa fu il modo. Aveva le sue idee politiche, su cui era intransigente e che non coincidevano certo interamente con le mie; non ne parlò mai a proposito del giornale, né prima né dopo. Mi ringraziava, come di generosità da parte mia, della pubblicità che l'*Italia socialista* faceva a *Comunità* e alle sue edizioni. Un giorno mi accadde di citare con elogio — che davvero lo meritava — il suo progetto di riforma del Senato, che mirava a farne un'assemblea di lavoro e competenza, profondamente diversa dall'altra Camera, e che contrapponeva ai vuoti e costosi progetti di «riforma» senatoriale a profitto dei partiti, che vengono riproposti ad ogni legislatura. Fui stupito della calda reazione di riconoscimento per quell'articolo — scritto con assoluto distacco, come solevo fare per i molti progetti che incontravano la mia approvazio-





BIOGRAFIA

1901 - Nasce Adriano Olivetti, figlio dell'ing. Camillo fondatore della fabbrica omonima.

1922 - Collabora al settimanale «Tempi Nuovi» manifestando idee socialiste con forti venature federalistiche.

1924 - Adriano Olivetti si laurea in Chimica industriale al Politecnico di Torino ed entra in fabbrica come semplice operaio.

1925-1926 - Compie un viaggio negli Stati Uniti per studiare i procedimenti tecnici ed organizzativi attuati nelle fabbriche americane. Scopre il taylorismo ed il fordismo. Tornato in Italia, partecipa assiduamente alle attività dello Enios, un centro studi che raggruppa i seguaci di Taylor.

L'esperienza accumulata negli USA da Adriano Olivetti e da Domenico Burzio, direttore tecnico della società, dà un importante contributo per operare una radicale trasformazione della struttura organizzativa dello stabilimento di Ivrea e per favorire la formazione di quadri giovani e scientificamente preparati.

1926 - Aiuta il vecchio leader socialista Filippo Turati nella fuga in Francia.

1929-1933 - La Olivetti, pur in presenza della «grande depressione» del 1930, aumenta la propria produzione, attua una forte politica di espansione, consolida la struttura dell'organizzazione commerciale italiana.

1933-1935 - Adriano Olivetti è nominato direttore generale della società. Prosegue l'opera di rinnovamento tecnico-organizzativo e di espansione commerciale, viene iniziata la trasformazione del design Olivetti. Particolare cura viene posta nello sviluppo delle «comunicazioni d'azienda» e della pubblicità, con l'inserimento nella Olivetti di artisti grafici, architetti e designers.

dare la dimostrazione che l'industria poteva, e quindi doveva, avere l'obbligo morale e in ciò stava la sua dignità e legittimazione, produrre secondo regole di sicurezza, di alta qualità, di funzionalità, di ergonomia, di bellezza. su ciò costruì un'estetica che era nello stesso tempo anche una morale

- 1937 - Adriano Olivetti fonda la rivista «Tecnica e organizzazione», che si occupa di problemi del lavoro d'ufficio, della commercializzazione, riservando una particolare attenzione al problema delle localizzazioni industriali.
- 1937 - Studia il rapporto fra fabbrica e comunità locale e i problemi della pianificazione territoriale vista come strumento per assicurare un equilibrato sviluppo sociale e civile. Dirige il progetto per un Piano regolatore della Valle d'Aosta, il primo condotto in Italia su basi scientifiche e tuttora considerato come un modello di assoluta avanguardia.
- 1938 - Adriano Olivetti diventa presidente e consigliere delegato della società e sviluppa gradualmente un sistema di iniziative di carattere sociale, assistenziale, culturale e ricreativo per i dipendenti.
- 1943 - Viene rinchiuso, per motivi politici, nel carcere romano di Regina Coeli. Rilasciato, per sfuggire ad un mandato di cattura tedesco, ripara in Svizzera dove rimane fino alla fine della guerra.
- 1944 - Adriano Olivetti scrive *L'ordine politico delle Comunità* in cui analizza le carenze delle democrazie occidentali e prefigura un nuovo sistema politico e sociale di stampo federalista, basato sul decentramento e le autonomie locali.
- 1946 - Adriano Olivetti fonda la casa editrice «Edizioni di Comunità» che pubblicherà oltre 600 volumi di politica, filosofia, religione, economia, sociologia, arte, e la rivista «Comunità».
- 1948 - Adriano Olivetti dà vita al «Movimento Comunità». Partecipa attivamente al primo congresso del dopoguerra dell'I.N.U. (Istituto Nazionale di Urbanistica).
- 1949 - È direttore di «Urbanistica», organo ufficiale dell'I.N.U. La rivista contribuirà a sprovvincializzare la cultura urbanistica italiana con una costante attenzione alle tesi di Lewis Mumford, Frank Lloyd Wright, Richard Neutra.

- 1950 - Olivetti assume la presidenza dell'Istituto Nazionale di Urbanistica.
- 1950 - La Olivetti consegue il riconoscimento della «Palma d'oro», per l'alto livello raggiunto dalla sua pubblicità.
- 1952 - Adriano Olivetti pubblica il volume *Società, Stato, Comunità*.
- 1954 - Olivetti promuove la costituzione dell'Istituto per il rinnovamento urbano e rurale (Irrur).
- 1954 - La macchina da scrivere «Lettera 22» riceve il premio «Compasso d'oro» in considerazione dell'elevato livello raggiunto dal disegno industriale dei prodotti Olivetti.
- 1955 - Adriano Olivetti rivolge ai sindaci del Canavese l'invito a dar vita ad un'associazione: nasce la Lega dei Comuni del Canavese.
- 1955 - Viene inaugurato lo stabilimento di Pozzuoli.
- 1955 - Adriano Olivetti riceve il «Gran premio nazionale Compasso d'oro».
- 1956 - Adriano Olivetti viene eletto sindaco di Ivrea come capolista del Movimento Comunità.
- 1956-1958 - Comunità si trasforma da movimento culturale in organizzazione politica ed elettorale.
- 1958 - Adriano Olivetti viene eletto deputato. Si dimetterà nel 1959.
- 1959 - La Olivetti consegna alla Pubblica amministrazione il primo calcolatore elettronico di produzione italiana, l'Elea 9003.
- 1959 - Adriano Olivetti diventa Presidente del Comitato Unrra-Casas, un programma di aiuti per la ricostruzione del patrimonio edilizio danneggiato dalla guerra.
- 1960 - Adriano Olivetti pubblica il volume *La città dell'uomo*.
- 1960 - Adriano Olivetti muore improvvisamente il 27 febbraio ad Aigle, in Svizzera.
- 1962 - L'Università di Firenze gli attribuisce, alla memoria, la laurea honoris causa in scienze politiche e sociali.

ne o disapprovazione e senza neppure l'intenzione di fargli piacere»: la generosità di Olivetti. Ma mai si è fatta un'inchiesta o una tesi di laurea, in questo paese delle tesi e delle inchieste, per studiare le condizioni e l'attività della cultura, quali in larga misura, e senza mai chiedere niente, Olivetti permise. I preti, che diffidavano sempre di lui, perché non si capiva bene che cosa fosse, se quella sua, del resto evidente, religiosità fosse ebraismo, protestantesimo, cattolicesimo, mescolati a filoni di esoterismo, di junghismo, di spiritualismo capitaniano.

una religiosità inquieta

Se c'è una ragione per cui il fascismo è odio, a parte tutte le altre, è per l'inquinamento che esso compie anche di ciò che è privato e personale della vita, le proprie credenze intime, il rapporto con il proprio passato, coi retaggi familiari e degli avi. Nulla gli è sacro e degno di rispetto. Si può essere certi che la conversione cattolica di Olivetti non fu un atto di opportunismo — che sarebbe del resto comprensibile, come la storia del nicodemismo ammonisce, perché che dovere di essere leali si ha con un regime che non tollera la lealtà? — né fu una scappatoia legale per sottrarsi alla discriminazione, così come in tempi non ancora sospetti, nei primi anni trenta non lo era stato per Camillo la conversione alla chiesa unitariana. Evidentemente c'era qualcosa di religiosamente inquieto nella famiglia. Ma il morso di quel sospetto è sempre rimasto anche se, nella tradizione ebraica, l'ebraismo si trasmette attraverso la madre che, nel suo caso, era una valdese di Torre Pellice. Qualcuno, parlando di lui, trovava modo di ricordare che, per esempio, Simone Weil, che ora riposa nel cimitero anglicano di Ashford nel duplice segno delle sue due religioni, convertitasi al cattolicesimo, aveva voluto riproclamarsi ebrea e riaffermare formalmente la perduta fede dei padri, quando era cominciata la caccia all'uomo. In realtà in Olivetti è difficile distinguere troppo sottilmente. Si trovò alla confluenza di queste tre religioni, in fondo così strettamente legate e presenti in casa e nel proprio ambito sociale, separate da così poco, e oscillò forse dall'una all'altra non solo in vari momenti della vita, ma a seconda delle tematiche spirituali a cui esse davano risposta. Gli stessi libri che pubblicò, in anni né ecumenici, né conciliari, vedevano insieme Buber, Schweitzer e Maritain, Soloviev, Eliot

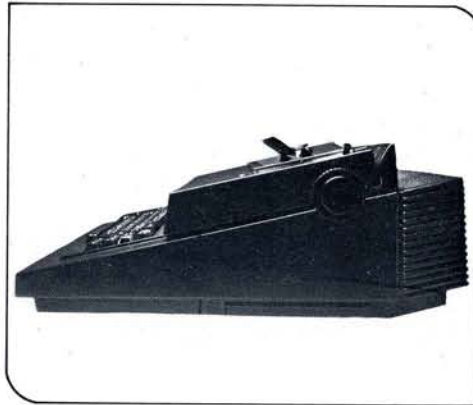


e Mounier, Simone Weil, Berdiaev e Journet e molti altri, tutti in zona di frontiera, o di incrocio, di una cultura religiosa non da combattimento, ma di dialogo. Eppure il tipo di consuetudine, che egli mostrava con i testi cattolici, anche con testi rari, fuori di ogni catechismo mnemonico e da oratorio, e interpretati con una sottigliezza teologica che non poteva essere d'accatto, rivelano che il messaggio di questa confessione era penetrato molto a fondo. Uno dei suoi esegeti da questo, come da molti punti di vista, più autorevoli, Geno Pampaloni, lo ha mostrato senza possibilità di dubbi. Se dunque appartiene alla esperienza religiosa moderna, con qualche tentazione verso lo spiritualismo esoterico, Olivetti fa tuttavia parte della cultura cattolica, anche se di un cattolicesimo libero, intellettuale, in interiore homine. In quegli anni si diceva alla francese. Forse per questo i preti lo hanno sempre tenuto in sospetto. Ma c'è almeno un episodio del contrario. Quando andò a Venezia per il premio Olivetti di architettura (e fu nell'occasione in cui una certa intelligenza veneziana volle offrire pubblicamente la prova intera della sua clamorosa imbecillità, portando in tribunale Carlo Scarpa, reo di aver accettato un premio di architettura attribuitogli da una giuria di livello mondiale, senza essere architetto e iscritto all'ordine), Olivetti chiese di vedere il cardinal Roncalli che accettò subito di

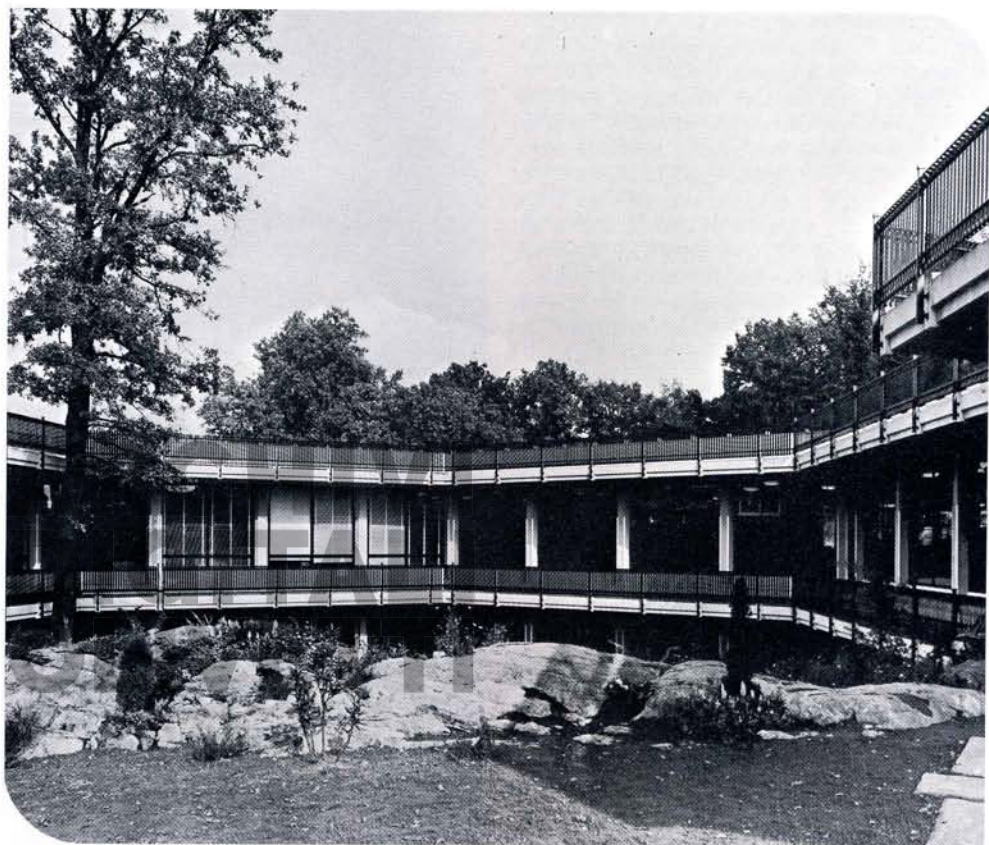
riceverlo. Il colloquio durò oltre un'ora, e parlò quasi sempre Adriano, rievocando la sua amicizia con Mounier e la corrispondenza con Maritain, le battaglie del movimento di «Esprit», le esperienze del comunitarismo francese, le tesi, allora guardate con sospetto, di monsignor Journet, che più tardi sarebbe stato fatto cardinale. Il futuro papa conosceva bene tutto ciò, era stato per lunghi anni nunzio a Parigi, e aveva dovuto in varie occasioni, qualcuna anche molto spinosa, trattare quei problemi. Forse una necessaria prudenza gli impose di ascoltare, senza intervenire nel merito. Olivetti uscì dal colloquio perplesso e deluso, come avesse sperato che da quell'incontro potesse venire qualcosa. Per quel che ne so, non ne parlò mai più. Ma la storia non finisce qui. Nella sala di attesa di Roncalli stava aspettando per essere ammesso a colloquio un uomo della procura di San Marco, che fu pregato di attendere e dar la precedenza all'industriale che veniva da fuori. Solo qualche mese fa egli mi ha raccontato il seguito. «Io non conoscevo Olivetti, mi disse, e non sapevo praticamente nulla di lui. Ma quando entrai dal cardinale, lo trovai concentrato nei suoi pensieri. «Vedi, mi disse, questo che è uscito, forse non è dei nostri, ma quello che mi ha detto è stato per me di vera edificazione. Mi è sembrato un uomo buono. Da persone così abbiamo molto da imparare. È

l'Olivetti delle macchine per scrivere, padrone di una grande industria. Avessimo tra i nostri gente come lui». La persona è viva ed è anche molto nota. Solo per questo mi sono permesso di rivelare una fonte che può essere controllata. D'altra parte la cosa assomiglia abbastanza a Papa Roncalli, che forse non era un prete come gli altri. Sì, Olivetti fu una persona religiosa, nel senso non angusto, non confessionale del termine. Il fatto che abbia lasciato nel testamento il desiderio di essere sepolto con il corpo che guarda verso oriente, dice qualcosa dei suoi sentimenti. Perché questo è un problema di cui i cattolici non si sono in genere mai occupati, ma esprime un'antica nostalgia di ritorno alla casa del padre.

Vorrei, in questo disordine di notazioni appena appuntate, toccare un ultimo punto che attiene al modo in cui egli concepiva una particolare responsabilità industriale. È proverbiale, e in qualcuno non degli ultimi collaboratori causa ancora di incubi notturni, la meticolosità, vorrei dire il fanatismo, con cui curava i dettagli formali, ben sapendo che nelle cose artistiche, in una pagina in cui l'azienda vuole comunicare al mondo qualcosa di sé, in una architettura attraverso la quale esprimersi e rivelarsi e mettere a proprio agio chi la deve abitare, nella forma di un prodotto, che porta un nome in giro per il mondo, ciò che conta è l'ultimo particola-



re, la scintilla finale, l'estrema finitura. Non vi sono in questo campo idee che valgano di per sé, che possano essere abbandonate all'esecuzione dopo essere state approvate nell'indirizzo generale. La coincidenza tra cosa, significato, realizzazione, è completa, senza residui. In particolare per quel che riguarda i prodotti, che sono la vera ragione dell'industria, ciò per cui essa è quel che è, ciò in cui si identifica e si definisce, essendo tutto il resto indispensabile ma strumentale, rispetto a questo problema prioritario, la sua influenza culturale nel mondo è stata immensa. Credo anzi si possa dire che in questo secolo, che è il secolo dell'industrial design, cioè dell'oggetto d'uso fabbricato in grande serie, non dalla mano dell'uomo ma per mezzo di macchine che ne abbattano il costo e garantiscono un'identica qualità, nessuno abbia avuto la sua importanza nell'affrontare ricerche, nell'elaborare e formulare principi, imporli, innovare le forme, dare la dimostrazione che l'industria poteva, e quindi doveva, avere l'obbligo morale e in ciò stava la sua dignità e legittimazione, produrre secondo regole di sicurezza, di alta qualità, di funzionalità, di ergonomia, di bellezza. Chi produce per il lavoro d'ufficio deve avere particolarmente presenti queste regole. Le macchine non sono oggetti di piacere, o di evasione o di uso breve e saltuario. Una persona se ne serve per lavorare, che non è mai la più grande delle felicità, e le adopera per molte ore al giorno, per molte ore vi sta seduta di fronte. Deve poter stabilire con esse un rapporto non sgradevole, di tensione allentata, di sicurezza operativa, di evidenza e semplicità d'uso. Questo gli era chiarissimo e su ciò costruì un'estetica che era nello stesso tempo anche una morale. E a me sembra di poter dire che se anche di lui il tempo dovesse contestare tutto, le sue idee, le sue intenzioni, la sua stessa moralità, questo rimarrebbe comunque intangibile. Nel disegno industriale egli resta ormai un pioniere, qualcuno che ha segnato la strada. Varrà, anche qui, ricordare un solo episodio. Quando, cinque anni dopo la sua morte, nel 1965, il signor Watson, presidente dell'IBM, ebbe a New York il premio Kaufmann, il più prestigioso riconoscimento mondiale per il design, egli nel suo discorso di ringraziamento e dopo aver mostrato le realizzazioni IBM disse: «Vorrei che mi si facesse credito delle cose che avete visto come se fossero mie... in effetti esse provengono da una società chiamata Olivetti, da un uomo chiamato Adriano Olivetti, un italiano che molti anni fa decise che fosse un tema della massima «eccellenza» di stabilire la sua Società come un va-



sto simbolo mondiale, attraverso il colore, gli interni, il design, il prodotto, gli edifici. E lo fece. Qualcuno di noi all'IBM pensò che si potesse farlo anche noi, e per questa ragione io mi inchino rispettoso alla sua leadership».

Sì, ci inchiniamo rispettosi anche noi, sapendo tuttavia che, a qualunque livello aziendale ci troviamo, qualunque sia il nostro ruolo, è nostro dovere e nostra responsabilità non sperperare quel patrimonio. Esso è stato affidato all'azienda perché, con tempi e situazioni mutati, continuasse tuttavia quell'esempio, ne fosse degna, sapesse rinnovarsi, camminare, innovare, senza dimenticare i suoi doveri. Ciò ancora il mondo della produzione e della cultura riconosce alla Olivetti. Lo dobbiamo difendere con tutte le nostre forze, senza stanchezze, senza cedimenti, senza scetticismo. Esso non è solo il nostro ieri, la nostalgia della mia generazione che si allontana, è l'avvenire dei giovani che verranno dopo di noi. Deve essere la loro speranza. In questo stesso momento, in cui stiamo dicendo queste parole, a un altro estremo del mondo, nella capitale del Canada, si sta

inaugurando una grande mostra che abbiamo chiamato *Design Process*, che ha appena concluso un lungo giro nelle università degli Stati Uniti, da Los Angeles ad Harvard, a Pittsburg, a Washington, e che, dopo Ottawa, sarà a Montreal e a Toronto. È una storia di questi più che settant'anni di Olivetti raccontata attraverso l'architettura, la grafica, le attività culturali, il design, attraverso le realizzazioni in questa città e in ogni altro paese in cui siamo, moltiplicatesi fino ad oggi e continuamente rinnovate, volute e richiestaci da università così lontane e diverse dalle nostre perché i giovani, i loro studenti, imparino da un esempio degno di costituire un caso, un approccio all'industria che dia loro il senso di una responsabilità, di un segno di civiltà e di bellezza, offerto ai tempi difficili di un mondo che vuol vivere e avanzare.

Credo che ad Adriano questo omaggio sarebbe piaciuto. Ci sia permesso offrire l'inaugurazione di oggi, in questo ventesimo della morte, alla perennità del suo insegnamento, a una leadership. A una piccola fedeltà.

l'azienda, un prodotto culturale

di bruno visentini

Di persona ho conosciuto poco Adriano Olivetti. Ho avuto qualche motivo occasionale di incontro nell'immediato dopoguerra in casa di amici, con qualche discussione serale su problemi politici: incontri, ripeto, occasionali e rari, e nessuna effettiva conoscenza diretta. Ma ho sempre capito che si trattava di un uomo del quale si può parlare degnamente e adeguatamente soltanto avendone avuta diretta conoscenza e diretto rapporto. E questa è una ulteriore ragione della mia difficoltà. Ebbi occasione di incontrarlo un po' più di frequente quando, con mia sorpresa, un giorno mi chiese di entrare a far parte del comitato cosiddetto dei garanti dell'*Espresso*, che egli si accingeva a fondare. Me ne meravigliai, data la scarsità di precedenti rapporti. Ne ebbi piacere anche perché questo consentì qualche maggiore contatto nell'anno e mezzo o poco più in cui la società Olivetti tenne la proprietà dell'*Espresso*. Ma negli incontri si parlò sempre di altre cose. Ai garanti era stato dato il compito di tutelare l'indipendenza del settimanale in confronto alla proprietà. Ma la proprietà era talmente rispettosa e distaccata da quello che avveniva, che dalla gestione del giornale subiva soltanto danni per gli attacchi un po' spericolati che gli amici Arrigo Benedetti e Eugenio Scalfari andavano facendo dalle sue colonne. Io stesso cercavo quelle occasioni di incontro con Olivetti, per conoscere le sue idee, i suoi pareri, che cosa pensasse del settimanale. Ma il discorso andava sempre ad altri argomenti e qualche volta a dissensi su singoli punti o anche su alcuni modi di vedere le cose che si svolgevano nel nostro paese. Devo dire che negli anni precedenti avevo avuto più ragioni e occasioni di incontri con Massimo Olivetti, col quale ci si trovava nel comune impegno europeistico, in convegni in Italia e fuori d'Italia, allorché si cercava fin d'allora — facendo seguito al manifesto di Ventotene, a quello che nel periodo della clandestinità si era avviato — di portare avanti le impostazioni europeistiche che Massimo Olivetti aveva sempre condiviso e nelle quali portava la sua eccezionale intelligenza e la sua mente critica.

Di Adriano Olivetti ebbi quindi conoscenza soprattutto attraverso la lettura attenta, non sempre facile per me, delle sue opere, che conobbi sin da quegli anni. Ma forse una vera conoscenza l'ho avuta dopo, quando, assunta la presidenza della società Olivetti, mi son reso conto più compiutamente — e direi che ogni giorno continuo a rendermene conto di più — di un altro aspetto essenziale nella sua opera, quello di imprenditore, di capo, di guida di una grande impresa.

Soggiungo che si può forse vedere e trovare, a mio parere, una qualche contraddizione tra Adriano Olivetti politico (o uomo che configurava sistemi politici) e Adriano Olivetti imprenditore. Anche se l'uno o l'altro aspetto erano profondamente legati da un contesto culturale unitario che li animava entrambi.

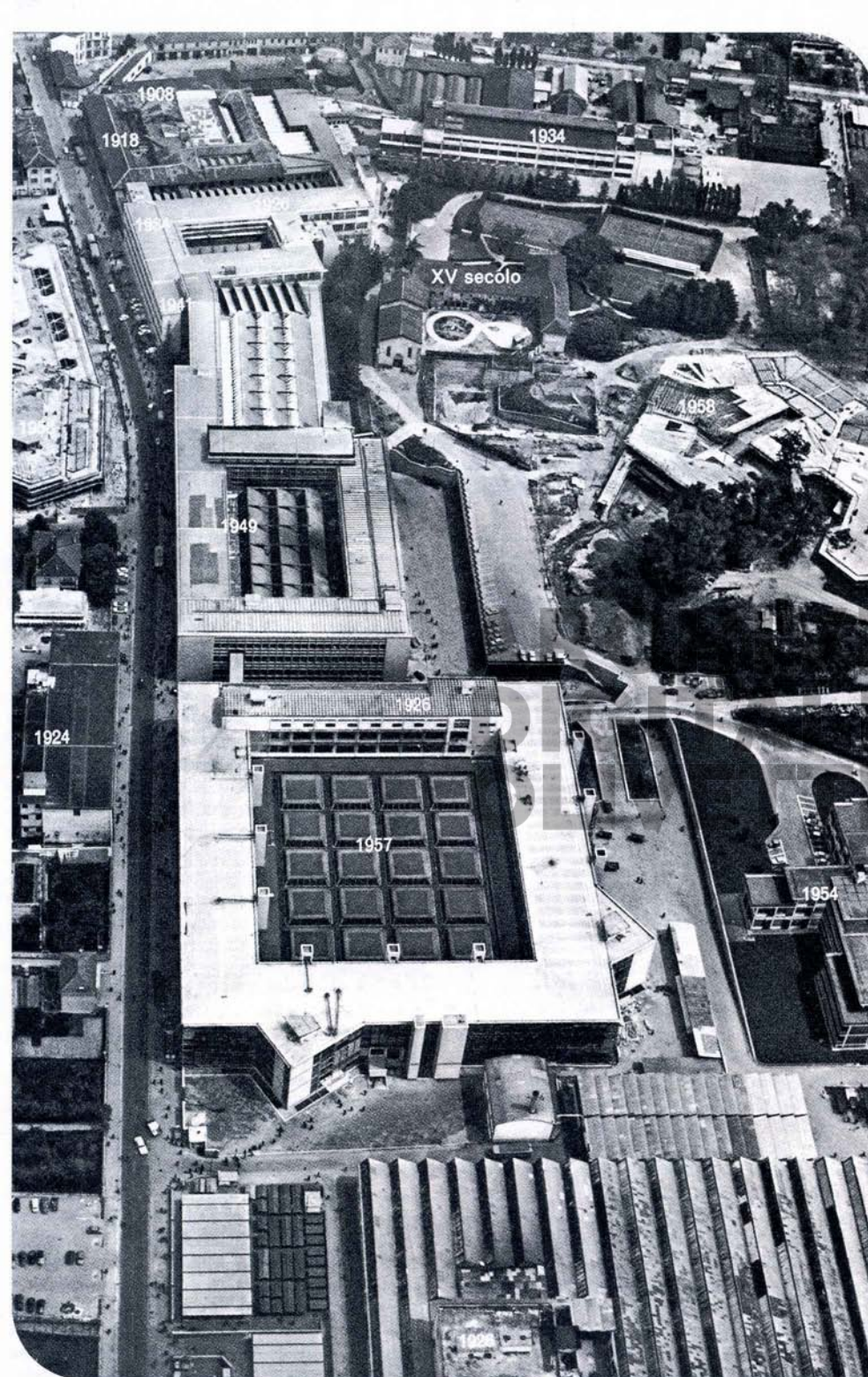
A me sembra che l'aspetto politico di Adriano Olivetti si manifestasse in maniera per molti versi utopica, e cioè nella configurazione di ordinamenti perfetti. La sua opera di imprenditore è invece caratterizzata dall'estrema concretezza e dall'impegno molto preciso, attivo, che si manifestava nella conduzione dell'azienda. La configurazione di sistemi era alquanto astratta, con tendenza all'utopia. Devo dire subito che in questo non vi è un giudizio di valore, né una minore valutazione. Alcune delle grandi cose che ci hanno educato sono manifestate sotto forma di utopia: manifestazioni che creano sollecitazioni al pensiero. Sono forme diverse di esprimere il pensiero. Devo tuttavia aggiungere che questo aspetto di Olivetti era ed è per me un po' difficile da valutare e quindi chiedo scusa della mia insufficienza e della incompletezza. Ritengo tuttavia che sia necessario discuterne, in quanto serve forse per fare più luce sulla sua complessa figura.

La mia difficoltà sta nella mia formazione culturale, nella mia base di studi, nella mia concezione umana e filosofica così diverse da quelle di Olivetti. Io sono, in partenza, di formazione rigorosamente giuridica, con successive estensioni agli studi economici e alla professione: e quindi con stretto legame alla realtà e con propensione e vincolo all'analisi del reale. Inoltre io sono sempre stato, da quando mi sono formato un pensiero, profondamente convinto nella filosofia idealistica dell'immanenza, nella moralità e nella perpetuità di ciò che si opera su questa terra, nell'indistruttibilità del male e del bene che qui si compie, e quindi nel perenne dovere di perseguire il bene come espressione attuale e filosofica di ciò che è l'insegnamento morale e fondamentale del nostro mondo, che si riassume nei valori assoluti espressi nelle leggi che sono state ricevute sul monte Sinai. Essendo io sempre stato senza problemi né di mistica, né di religione, né di esoterismo, per me è difficile comprendere le forme utopiche, i travagli religiosi, le credenze esoteriche, avendo in me stesso acquisito, per educazione, per letture, per meditazione, la sicurezza in un tipo di concezione umana e filosofica e quindi anche religiosa, e in un dovere morale che ad essa perennemente si accompagna e che essa impone.

Vedo invece nel pensiero di Olivetti un aspetto non realistico, non attuale: senza che in questa valutazione vi sia, ripeto, alcun giudizio in alcun modo negativo sui suoi scritti e sulla sua opera politica. Questa opera, del resto, egli qualificava non politica ma metapolitica, cioè qualche cosa che va più in là della politica, che dà degli insegnamenti, delle raffigurazioni, delle indicazioni, ma che non si concreta in un'azione. D'altro canto, che la sua opera non fosse un'azione di tipo politico, lo vediamo negli strumenti stessi attraverso i quali essa avrebbe dovuto attuarsi.

l'ordine delle comunità

L'«Ordine delle Comunità» doveva sostanzialmente vedere la scomparsa dei partiti, come punti di coagulo delle opinioni e come strumenti di azione politica. Ma quali erano gli strumenti ai quali egli pensava, affinché si arrivasse all'Ordine delle Comunità, cioè all'ordinamento che egli tratteggiava? Olivetti non se ne occupò. Ciò che gli interessava era soltanto configurare un sistema che sminuirei se lo chiamassi ingegnoso: un sistema di grande perfezione, di grande cultura, di grande completezza, così come veniva ideato nelle sue varie parti, nei suoi vari strumenti, nei vari livelli sui quali si doveva manifestare. Ma mancava sempre, ed evidentemente non voleva esservi, l'indicazione degli strumenti attraverso i quali si potesse pervenire alla realizzazione del suo sistema. Si fermava, com'è proprio di ogni configurazione di utopia, alla indicazione di linee, di mete che poi altri, l'evoluzione del mondo, l'evoluzione delle cose, altri impegnati nell'azione concreta avrebbero potuto attuare. Dobbiamo tuttavia tenere presente che tutto si riporta agli anni immediatamente successivi alla guerra. Noi tutti, dapprima nella clandestinità, poi nelle varie vicende che si sono susseguite, e infine nell'immediato dopoguerra, abbiamo formulato delle configurazioni, per così dire di principio, e quindi necessariamente un po' astratte e un po' utopistiche. Tuttavia, un secondo aspetto di astrattezza che mi ha sempre colpito consiste sostanzialmente nell'assenza — sia negli scritti che nell'azione — di ogni collocazione internazionale della Comunità che egli configurava, nell'assenza della considerazione di un mondo che già si presentava, nell'immediato dopoguerra, così frantumato e diviso. Anche Adriano Olivetti affermava l'europeismo. Ma in definitiva questo era un modo con cui trasferiva in sede europea l'assenza di



collocazioni e di lotte politiche per la collocazione internazionale. Il suo era un sistema tratteggiato in una grande ma inconcreta perfezione, come se il mondo e l'umanità fossero oramai assestati, non in duri conflitti sin dall'indomani della guerra, sulle collocazioni internazionali di diversi paesi, fra i quali il nostro.

Un terzo punto riguarda la configurazione e la collocazione dell'impresa. Egli configurava l'impresa come una entità gestita da una pluralità di rappresentanze che dovevano comprendere la Regione, la Comunità locale, il sindacato, l'università e il mondo della cultura. Delle regioni che allora non c'erano, dell'università e del sindacato, egli aveva una sua concezione. Anche in questo egli appariva indubbiamente utopico, pur con riguardo all'epoca in cui l'ordine politico delle Comunità venne configurato. Una conduzione imprenditoriale richiede invece — come sapeva fare Adriano Olivetti — determinazioni rapide, decise scelte, trascinarsi e conduzione di uomini, imposizioni a situazioni.

Tuttavia la sua azione — che non era politica ma, ripeto ancora la sua parola, metapolitica — si presenta nello stesso tempo come una rilevante creazione intellettuale. Non si tratta di uno schema o di fantasie scritte occasionalmente. Nel rileggere gli scritti di Olivetti — come in questi giorni, proprio per l'imminenza e la ricorrenza di questo ventesimo anniversario, ho sentito il dovere e la ragione di fare — ho ammirato ancora una volta la perfezione e la completezza del suo disegno, la precisione di ciò che non chiamo sistema, ma configurazione mentale, intellettuale. Era una configurazione fuori della storia, e non cercava di esservi dentro. Certamente a noi, più intrisi di formazione intellettuale di tipo storicistico, tutto ciò può sembrare sotto molti aspetti lontano. Ma forse proprio lo storicismo, che in parte ciascuno di noi ha anche superato, ci ha portato a talune insufficienze. Quelle indicazioni di grande principio, date da Olivetti con tanta specificazione, ma non connesse con la realtà attuale, servono come espressione di una grande indicazione morale, di una forte creazione intellettuale.

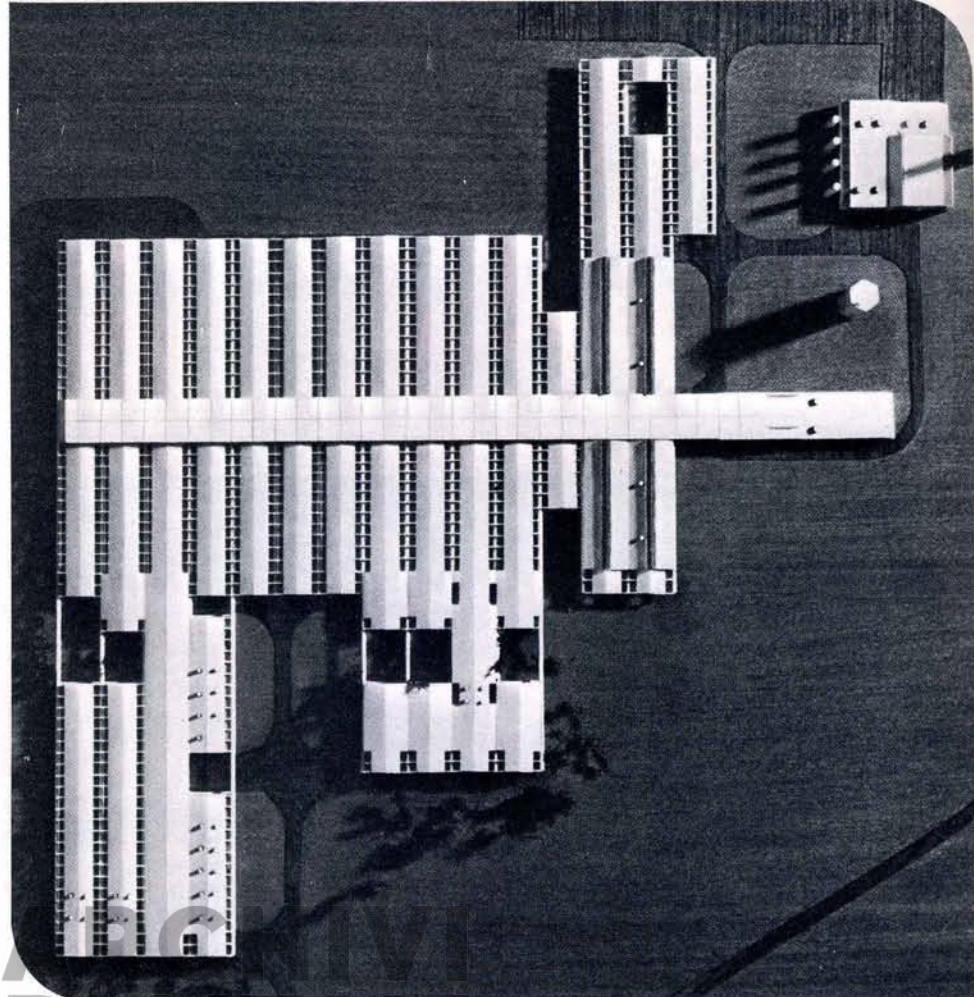
D'altra parte nei suoi scritti sono sentiti e presenti alcuni ordini di problemi estremamente importanti. Anzitutto, un problema che egli tiene sempre presente nella configurazione del suo Ordinamento, è quello della selezione della classe politica. Una selezione della quale indica gli istituti, le tecniche, il modo con cui dovrebbe avvenire e che sarebbe valido non soltanto per l'Ordinamento da lui configurato, ma anche per altri ordina-

menti, anche se le sue proposte erano specialmente connesse con alcune sue specifiche proposizioni e rapportate alla fondamentale importanza che egli dava al lavoro e alla cultura nella configurazione di quel mondo e di quel suo Ordinamento.

Un altro elemento che mi pare sempre da meditare e valido è quello della struttura dello Stato attraverso la configurazione di più organi, ciascuno dei quali trova la sua legittimazione in quello che sta sotto, che a sua volta la trova nella collettività generale. Quindi anche come strumento di progressiva selezione, previsto non come concorso di elementi che sorgono tutti dalla stessa fonte di legittimazione, cioè dal corpo elettorale nel suo complesso, bensì come pluralità di istituzioni che servono a selezionare, dando una legittimazione non soltanto legale e non soltanto politica e di potere, ma in grado di creare legittimazioni per capacità, scelte successive e differenziazioni nei vari livelli di impegno, e in grado anche di garantire la stabilità: ed è questo un altro aspetto di grande importanza sottolineato nei suoi scritti.

Un elemento importante è la preoccupazione di Olivetti circa la stabilità del potere, del potere nelle sue varie forme. Essa è tanto più importante se teniamo presente che nell'immediato dopoguerra la preoccupazione di quasi tutti non fu quella della stabilità, dopo vent'anni e più di eccessiva stabilità che il Paese aveva avuto e di una stabilità aberrante, ma fu piuttosto la preoccupazione di assicurare mobilità, che nella realtà è poi diventata instabilità, di cui oggi il Paese soffre. La nostra Carta Costituzionale è fatta in funzione più dell'antifascismo che non della democrazia stabile attiva. È lo stesso fenomeno che troviamo nei centocinquanta anni della storia francese che si sono susseguiti alla rivoluzione in Francia: è stata o perenne instabilità o periodi più o meno brevi di forme di dittatura o di impero o di potere concentrato. Ma la Francia negli ultimi anni, nell'ultimo ventennio, ha trovato una formula intermedia, su formule di elezione di secondo o di terzo grado.

Quelli che ho indicato sono aspetti concreti e specifici di una sensibilità, di una grande intelligenza, di una cultura che sentiva i problemi dell'epoca, anche se poi non si preoccupava, come dicevo prima, di come pervenire concretamente alla loro soluzione. E non se ne preoccupava perché non lo riteneva suo compito. Difatti quando ebbe responsabilità parlamentare rinunciò rapidamente al mandato perché non era questo che lo interessava.



l'azione imprenditoriale

Ma vengo ora al secondo aspetto della singolare figura che fu Adriano Olivetti, così, difficile da interpretare: alla sua realtà di imprenditore.

Qui, in contrasto con la personalità politica, si manifestano tutte le doti di concretezza, di realismo, di capacità di decisione, di capacità di operare nel concreto e di muovere il concreto. Ma il contrasto o l'apparente contraddizione sono superati dal legame culturale.

La conduzione aziendale e l'azione imprenditoriale sono un'azione intellettuale ed un'azione culturale. Credo che tutti se ne vadano rendendo conto. Ovviamente, ciò è legato alla definizione che vogliamo dare di cultura. Altre volte mi sono soffermato a chiedermi e a chiedere che cosa è cultura. E tanto più dobbiamo chiedercelo oggi, dato che noi, ripetutamente e giustamente abbiamo parlato e parliamo di Adriano Olivetti come di un uomo di cultura, anche quando operava come imprenditore.

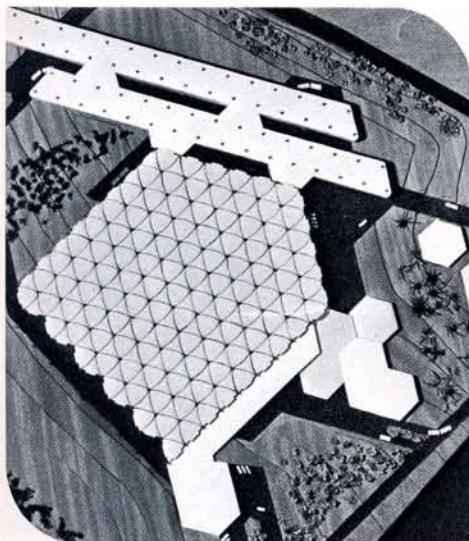
La cultura ha molte definizioni, da quelle sociologiche, a quelle riferite al complesso di conoscenze, alle letture che si sono fatte, all'accumularsi delle nozioni. Ma non credo che sia questa, o comunque non è in questo senso che io l'intendo, quando l'attribuisco ad Adriano Olivetti — ma a qualunque uomo, devo soggiungere — e quando parlo di espressione culturale nell'azione imprenditoriale.

Qualche giorno fa, in un dizionario appena uscito, leggevo la definizione di cultura come il complesso delle conoscenze e degli elemen-

ti tecnici che sono a disposizione di una certa società in un determinato periodo. No! Non è questa la definizione di cultura, perché questa definizione dà una nozione oggettiva di cultura, e cioè qualche cosa che non esiste. Nella società come tale esistono soltanto delle individualità, delle persone, e la cultura è un elemento proprio di ciascun singolo uomo, non di una società oggettivamente e astrattamente presa nel suo insieme. La più bella definizione della cultura è anche la più vicina all'argomento che ci occupa stasera, rimane a mio parere quella di Antonio Gramsci: cioè la capacità di ciascun individuo di collocare ogni cosa del suo tempo, e che egli ha ragione di vedere, nella sua giusta scala di valori e di operare conseguentemente. La vera definizione e la vera nozione di cultura, che dalla stessa definizione gramsciana discendono, consistono quindi nella capacità che solo l'uomo ha, e nessun altro essere al mondo, di mutare la realtà nella quale vive, perché l'uomo soltanto opera con l'intelligenza creativa, perché soltanto l'uomo ha l'anima, e cioè l'intelligenza e la capacità di creare e di mutare la realtà.

E allora, tra le cose che più danno l'occasione di esprimere cultura, c'è proprio l'imprenditorialità. In essa si tratta ogni giorno di creare qualche cosa di nuovo, di modificare la realtà nella quale si opera. Ecco allora che noi possiamo più che mai sentire ed apprezzare che cosa significasse la cultura nell'imprenditorialità di Adriano Olivetti.

Noi assistiamo a molte cose rozze. Io non sono così desolato come il mio amico Renzo Zorzi, ed ho più di lui una certa disposizione a vedere gli aspetti positivi di ciò che accade,



piuttosto che quelli negativi. Ma certamente tra le cose che da molti anni urtano, è la qualifica di «padrone» che viene data all'imprenditore. Essa è volgare. È volgare dire che Adriano Olivetti era un «padrone». Sì, qualcuno allora scrisse che era un «padrone illuminato» e altri che era un «industriale filosofo», con volontà di canzonatura e di critica. Come se gli atteggiamenti di «filosofo» fossero strumenti del suo «padronato». Nella parola «padrone» c'è qualcosa di statico, di inerte, riferito cioè al mero esercizio dei diritti. Nell'imprenditorialità invece c'è creatività, non puro esercizio del diritto. L'esercizio del diritto è strumentale rispetto alla continua e quotidiana creatività.

Quando leggiamo nei *Promessi Sposi* l'incontro di Ludovico, che diventerà frà Cristoforo, con il suo avversario col quale fa il duello e che, uccide, leggiamo che la grande offesa è «scostati, vile meccanico». Il «vile meccanico» era concepito allora come l'uomo che opera sulle cose, messo a confronto con l'uomo che opera sui concetti. Oggi ancora alcune rozze configurazioni, che sono espresse anche nel cosiddetto mondo intellettuale (così disposto a fare ideologie e così poco disposto ad avere idee) sono esattamente ancora nei medesimi termini. Di qui, l'offesa che veniva recata ad Adriano Olivetti quando lo si qualificava «padrone illuminato» o «imprenditore illuminato» o «imprenditore filosofo», come se a tutti fosse lecito di configurare le più balorde ideologie, e solo a chi opera creativamente nel mondo dell'impresa, con il suo intelletto e con la sua capacità di modificare le cose attraverso l'azione imprenditoriale, fosse vietato di pen-

sare in termini più ampi, come Adriano Olivetti ha dimostrato di saper fare.

Ma nella sua imprenditorialità e nella sua grande capacità di imprenditore, Adriano Olivetti ha inserito — e questo ancora derivava ed era l'espressione della sua completezza e larghezza culturale — due elementi che molto opportunamente sono stati ricordati. Il primo è costituito dalla grande sensibilità e dalla concreta, specifica attuazione delle sue idee, non come affermazioni di principio, ma in concreto, nell'ambito della «fabbrica», come egli diceva con una parola che amava. La fabbrica deve essere bella, deve essere tale da non scoraggiare ma anzi da rendere il lavoro non una pena, ma l'espressione della propria individualità. Di qui, l'architettura della fabbrica, l'architettura della zona, l'urbanistica e quindi la pianificazione; e ancora, l'ambiente di informazione culturale, di interessi culturali, di socialità, nel quale la fabbrica e l'impresa devono vivere e devono operare.

il disegno industriale

Il secondo aspetto è costituito dalla sensibilità e dalla intelligenza anticipatrice che egli ebbe nel disegno industriale e cioè nella esigenza del bello nei prodotti destinati alle più vaste categorie di acquirenti: come elemento di eleganza del vivere. Ma qui potrei soltanto ripetere quello che è già stato detto.

Oggi molto, quasi tutto è diverso ed è mutato anche nella Società Olivetti.

Sono mutati del tutto i prodotti, sono mutati i modi di produrre, sono mutate le tecniche di vendita, sono mutati i clienti. Anche la struttura azionaria della Società è mutata, perché una grande impresa non può più sorreggersi finanziariamente esclusivamente su una base familiare, anche se rimane sempre preziosa la presenza familiare. Altri interventi e altri allargamenti sono stati accettati da tutti lealmente e con grande consapevolezza delle esigenze dell'azienda, antepoendo sempre, come era in Camillo e Adriano Olivetti, l'esigenza di sviluppo che la Società ha saputo affrontare, allargandosi, anche nella sua base azionaria, nel nostro paese e, più di recente, trovando accordi e presenze internazionali, che ancor più garantiscono in termini concreti la sua presenza nel mondo. È un fatto intelligentemente previsto da Camillo Olivetti e poi da Adriano Ricordiamoci che, mentre in Italia i fascisti facevano l'autarchia, Camillo Olivetti istituiva filiali in Sud America o la fabbrica in Spagna, in netto contrasto rispetto al provincialismo del fa-

scismo. Camillo Olivetti, e poi Adriano Olivetti, ebbero il senso della presenza internazionale e in questo senso l'azienda ha continuato a muoversi.

Molte altre cose sono cambiate, anche profondamente, nell'impresa. Ma un aspetto fondamentale è rimasto. La Olivetti rimane fedele — necessariamente fedele — a quella che è stata la caratteristica che le è stata data fin dalle origini, di un'impresa intellettuale.

Un'impresa intellettuale per i prodotti che fa, per la sua presenza internazionale, per i rapporti che ha con il territorio, per la rete e la esigenza di cultura che esprime al suo interno, per il livello dei suoi dirigenti, per il livello di tutti quelli che collaborano con essa. E quello delle competenze professionali e culturali fu uno dei punti fondamentali che furono curati e tenuti presenti da Adriano Olivetti.

A me pare che questa sia la fedeltà all'opera di Adriano Olivetti che abbiamo mantenuta e che manteniamo. Quello di Adriano Olivetti fu un concreto insegnamento e non semplicemente la indicazione di alcune mete o di alcune utopie. E Adriano Olivetti non fu un vinto, come potrebbe apparire da alcune desolate espressioni di Zorzi. Fu un uomo che rimase sempre in una posizione minoritaria, fino al punto di essere spesso un isolato. Ma tutti noi, per nostra scelta e convinzione, siamo in posizioni di minoranza. Da esse conduciamo la nostra azione e le nostre battaglie, perché, sappiamo che, soprattutto nel nostro paese, per creare il nuovo si deve saper agire come minoranze. Ma non siamo né ci sentiamo dei vinti.

Adriano Olivetti espresse e rivelò il suo insegnamento nella conduzione dell'azienda, nel suo sviluppo, nel fare sempre più dell'azienda un prodotto intellettuale e un prodotto culturale, come è di ogni imprenditorialità, ma come in particolare egli volle fosse della Società Olivetti.

Questo corrispondeva, a mio parere, anche a un altro aspetto che fu criticato in Adriano Olivetti da taluno, quando fu detto che egli era un uomo senza storia, forse appunto in relazione al carattere utopico degli ordinamenti politici che egli andava configurando nei suoi scritti. Forse egli fu tale, ma sotto un altro aspetto. Chi opera nel mondo degli studi, degli scritti, della storia, della filosofia, anche della politica, è molto più vincolato al passato.

Chi opera nel mondo dell'impresa, parte bensì dai dati reali, con estremo rigore, con estrema precisione. Ma operando su elementi concreti, non si sofferma al passato, e crea invece l'avvenire.

l'impegno per una moderna democrazia industriale

di valerio castronovo

Cominciamo solo ora a renderci conto dei prezzi sempre più elevati che stiamo pagando per l'assenza nel nostro paese di una reale cultura industriale. Le conseguenze di questo stato di cose sono oggi sotto gli occhi di tutti. Ma personalmente continuo a dubitare che, nonostante la situazione d'emergenza in cui ci troviamo, si giunga infine ad affrontare alcune questioni per così dire scomode e ingrate. Prima fra tutte, la necessità di procedere a una revisione ampia, coraggiosa e spregiudicata di molti schemi tradizionali, corporativi o massimalistici, populisti o clientelari, che vincolano ormai da troppo tempo il governo dell'economia, i rapporti tra lo Stato e le parti sociali, l'intervento pubblico e le relazioni industriali.

Insomma, vi sono tanti motivi per considerare quanto mai attuali i problemi e gli interrogativi sollevati dall'opera di Adriano Olivetti, non esclusa appunto la pervicace insensibilità che, oggi come allora, continua a far da sfondo ai tentativi di dar vita nel nostro paese a una moderna democrazia industriale. Salvo a registrare che nel frattempo i margini di iniziativa si sono ancor più ridotti, che si sta scivolando verso la degradazione delle istituzioni e del sistema economico.

Vi sono state in questi ultimi trent'anni almeno tre scadenze importanti in cui le intuizioni e le esperienze di Olivetti avrebbero potuto, sia pur con tutte le mediazioni critiche e gli adattamenti del caso, essere riprese e utilizzate per rinnovare i modelli e i meccanismi di funzionamento di una società come quella italiana giunta all'appuntamento dell'industrializzazione attraverso un processo di sviluppo tumultuoso e con il carico ereditario di molti squilibri strutturali. Mi riferisco, più precisamente, al periodo del cosiddetto miracolo economico, alla stagione del centro-sinistra e della programmazione, alla fase successiva all'autunno caldo, all'estensione della presenza sindacale al di là dei cancelli delle fabbriche. C'era infatti, nel pensiero politico e nell'ingegneria istituzionale di Adriano Olivetti, al di là della forte carica volontaristica del suo discorso, una visione delle cose lungimirante, che non soltanto coglieva lo spessore e le linee di tendenza dei processi di trasformazione in atto, ma era rivolto anche a prefigurare nuove idee-guida nei rapporti fra politica, economia e società, di cui oggi possiamo misurare meglio tutte le implicazioni e le potenzialità. Basterà ricordare, per intenderci, alcuni postulati essenziali della sua filosofia che allora sembrava eretica o utopistica, ma che oggi, alla luce di quanto è avvenuto, appare invece per tanti versi preveggenza e realistica. In-

nanzi tutto, il modello di società industriale che Olivetti proponeva non era fondato né sull'etica del profitto fine a se stesso, senza finalità di interesse collettivo e di avanzamento sociale, né su un solidarismo statalista, anticamera dell'assistenzialismo pubblico e del parassitismo. Olivetti era convinto fautore di un coordinamento pubblico dell'economia per una gestione razionale delle risorse. Ma i suoi progetti di pianificazione si identificavano non tanto con un interventismo dirigistico scaturito e calato dall'alto, sia pur ispirato da motivazioni illuministiche, quanto piuttosto con un'azione riformatrice che avrebbe dovuto trarre forza e legittimazione da organismi decentrati di autogoverno e di democrazia integrata, a livello comunitario. E il sistema di fabbrica che egli concepiva avrebbe dovuto essere una sorta di crogiuolo, di cellula base della società, sede per eccellenza dei processi di sviluppo e di trasformazione, luogo emblematico dei conflitti e delle risoluzioni, ma anche laboratorio sperimentale di nuovi valori culturali e scientifici, di nuovi progetti sociali, e non tanto una piramide parcellizzata di posti di lavoro, una tecnostuttura burocratica, una corporazione di mestiere privilegiata. Sarebbe troppo lungo, ed esula in ogni caso dai miei compiti, elencare le ragioni che hanno impedito in Italia il successo di una radicale prospettiva riformatrice nell'ambito della quale queste e altre idee di Olivetti avrebbero potuto trovare fertile terreno di confronto e d'applicazione. Il tema che mi è stato assegnato si presta comunque ad alcune riflessioni di carattere generale, sia pur riferite a un'esperienza come quella degli anni '50-60 che, alla luce dei problemi attuali, potrebbe apparire a prima vista relativamente lontana e sfuocata.

l'avventura di una azienda singolare

Innanzitutto, c'è un'avventura imprenditoriale, con i suoi successi, i suoi problemi, le sue battute d'arresto, il cui significato e i cui esiti si proiettano più in là dei tempi in cui essa s'è conclusa. Nel primo dopoguerra la liberalizzazione degli scambi non fu una scelta automatica e indolore per l'industria italiana. L'Olivetti, e con più gradualità la Fiat, furono tra le poche imprese disposte a correre questi rischi. Si trattava non soltanto di realizzare condizioni produttive più efficienti per tener testa alla concorrenza straniera sul mercato interno, ma di forzare le esportazioni, di farsi largo su scala interna-

zionale, dopo vent'anni di autarchia, di protezionismo doganale e di privilegio statale. Anche per lo sviluppo della Olivetti, come per altri settori della grande industria, fu decisiva la crescente domanda di nuovi beni di consumo durevoli. Ma per l'impresa di Ivrea non esistevano spazi di mercato in qualche modo liberi, o solo parzialmente coperti, come quelli per esempio delle utilitarie e delle vetture di piccola cilindrata su cui si edificarono le fortune della Fiat. Nel caso dell'Olivetti, il problema fondamentale era il raggiungimento di un alto grado di competitività, fondata sul binomio fra tecnica e organizzazione, dal momento che le sue prospettive di successo erano legate alla possibilità di conquistare nuove fasce di mercato su un terreno presidiato da grandi complessi di struttura mondiale.

Essenziale si dimostrò in questo senso l'azione risoluta e tenace di Adriano Olivetti anche quando la congiuntura negativa, profilatasi all'orizzonte all'inizio e ancora a metà degli anni '50, sembrava sconsigliare una politica aziendale tendente a premere in continuazione il pedale dell'acceleratore.

Adriano aveva ereditato dal padre una fabbrica di medie dimensioni, tirata su, dopo il primo apprendistato in America, al modo dei pionieri, con un severo impegno individuale e con un forte spirito avvenirista. Da parte sua, egli s'era adoperato fin dagli anni '30 per far valere un piano di ristrutturazione che prevedeva, sui modelli del taylorismo, un'organizzazione del lavoro decentrata e funzionale. Ma, per tenere il passo con le cadenze dello sviluppo industriale del secondo dopoguerra, per familiarizzare il mercato italiano con gli strumenti della scrittura e del calcolo meccanico, per ampliare il lavoro d'esportazione e rafforzare le consociate estere, erano necessari ben altri mezzi e strumenti organizzativi più aggiornati, strutture produttive più diversificate e competenze professionali ad alto livello. Sotto questo profilo l'avventura imprenditoriale di Olivetti, per risolutezza, fiuto delle opportunità e determinazione, fa il paio con quella di altri capitani d'industria di quel periodo: Valletta, Mattei, Oscar Sinigaglia.

Ma un apporto decisivo all'immagine e alle fortune dell'Olivetti in questi anni venne assicurato dall'opera dei suoi quadri tecnici: una schiera di ingegneri e di scienziati, di organizzatori e di specialisti, protagonisti di importanti realizzazioni nella ricerca e nella progettazione, nei servizi sociali e nelle riforme urbanistiche. In questo senso l'Olivetti fu un'azienda per tanti versi singolare, pressoché unica, nel quadro della grande industria



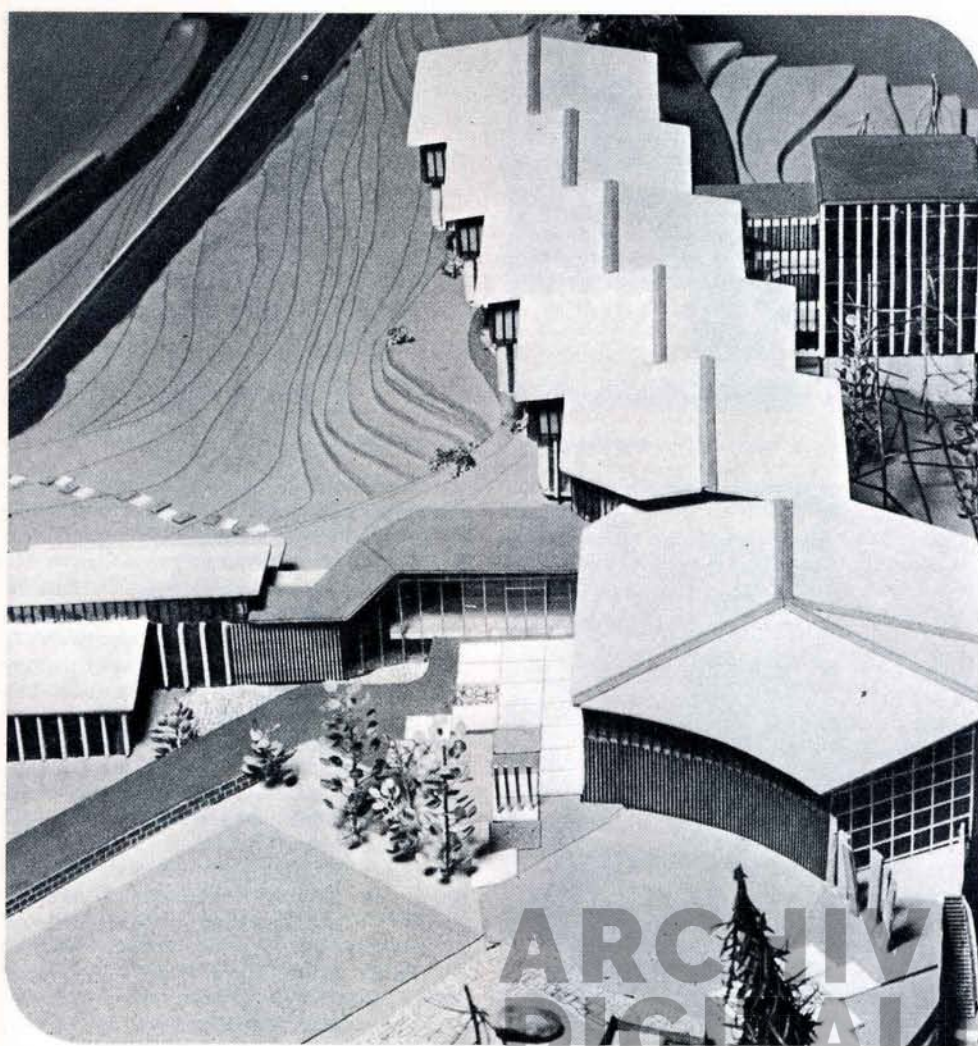
centi sansimoniani, per una razionalizzazione del sistema produttivo e delle infrastrutture. Molto si è discusso sulla politica sindacale di Olivetti, sulla sua convinzione di poter realizzare una comunità di fabbrica fondata su una gestione democratica delle relazioni industriali, sullo sviluppo di moderni servizi culturali, sulla pianificazione del territorio, sulla sperimentazione di nuove unità residenziali e produttive a misura d'uomo. Senza dubbio, un centro come Ivrea, non ancora investito dall'afflusso di forti correnti immigratorie, e il genere d'operaio allora prevalente negli stabilimenti del Canavese, che non aveva interrotto del tutto i rapporti con la campagna, offrivano molti punti d'appoggio a una filosofia della classe lavoratrice dalle servitù della catena di montaggio e dell'anonimato della grande fabbrica. Sarebbe tuttavia un errore ridurre la portata delle soluzioni elaborate da Olivetti, nel campo dell'organizzazione di fabbrica e dei rapporti fra produzione e territorio, restringendole in un'area di sperimentazione strettamente locale e di carattere demiurgico.

Non è qui il caso che mi soffermi in modo particolare su circostanze già più volte richiamate per rilevare alcuni punti di riferimento ideali e il complesso orizzonte della filosofia politica di Olivetti: l'America del New Deal e la Germania riformista di Weimar, l'Inghilterra della *London School of Economics* e degli intellettuali laburisti, le «prediche» di Keynes per un coordinamento tra pieno impiego e pianificazione dell'economia e del territorio, l'incontro con il personalismo cristiano-sociale di Mounier e di Maritain. Del resto, non è facile stabilire il ruolo preciso di questi vari innesti politici e culturali, le loro interdipendenze e il loro peso specifico nelle singole scelte compiute da Olivetti. Quel che si può dire, in ogni caso, è che esse concorsero tutt'insieme a formare il principale tratto distintivo della personalità di Olivetti, la sua autentica, sofferta passione di riformatore sociale.

Olivetti non si limitò ad esprimere il suo dissenso nei confronti del centrismo, ad andare controcorrente in un periodo in cui dominavano il conformismo e le più grette chiusure di classe, in cui la crescita degli indici del prodotto lordo e le protezioni non disinteressate del potere politico sembravano sufficienti alla stragrande maggioranza degli industriali italiani per combinare insieme, a buon mercato, accumulazione economica e integrazione dall'alto delle masse operaie. La riduzione nel 1956 dell'orario di lavoro da 48 a 45 ore settimanali a parità di salario, l'eliminazione di più della metà dei sabati lavo-

italiana degli anni '50. Essa seppe unire infatti a una forte carica di sperimentazione le proiezioni espansive di una grande impresa multinazionale: nel 1959, l'anno prima della scomparsa di Adriano, l'Olivetti, acquistando la maggioranza delle azioni dell'americana Underwood, che aveva tenuto a battesimo nel lontano 1896 il prototipo delle macchine da scrivere, si assicurò la possibilità di ampliare notevolmente la sua rete commerciale nel campo della meccanica di precisione. Ma su questa strada, e su quella degli apparati elettronici intrapresa in data più recente, era fatale che la Olivetti entrasse in rotta di collisione con i giganti americani. Le difficoltà incontrate dall'impresa di Ivrea nell'urto con gruppi di interesse assai più potenti, e gli sviluppi contraddittori della fase di transizione seguita alla scomparsa nel

1960 di Adriano Olivetti, sono vicende largamente note perché sia qui il caso di spendere troppe parole. Se una conclusione si può trarre da quelle vicende, è che la Olivetti si trovò a pagare un prezzo quanto mai elevato per le ripetute prove d'indipendenza di cui essa aveva dato prova negli anni precedenti nei confronti della classe politica e delle organizzazioni padronali di categoria, respingendo sia le interferenze e i compromessi di sottogoverno, sia le furberie e le collusioni corporative. D'altra parte, la mancanza di una politica sensibile ai problemi della ricerca scientifica e allo sviluppo di una più moderna attrezzatura tecnologica, in nuovi settori industriali d'interesse strategico, era stata proprio una delle omissioni più gravi che Adriano Olivetti aveva rimproverato alla classe dirigente nella sua battaglia, dagli ac-



rativi, l'istituzione di una commissione paritetica per il controllo dei ritmi di lavoro, lo sviluppo di moderni servizi sociali, riconosciuti per contratto tra i diritti delle maestranze, rappresentarono altrettante misure innovative, all'altezza delle migliori esperienze riformatrici delle socialdemocrazie occidentali, e non trovarono comunque alcun termine di riscontro in un paese come l'Italia dove in quegli anni si faceva largo ricorso alle intimidazioni, ai licenziamenti collettivi e alle polizie private per eliminare la presenza dei sindacati.

Il riformismo olivettiano, che intendeva conciliare efficienza tecnica e compartecipazione operaia, e proponeva una scomposizione della fabbrica in una rete flessibile di strutture amministrative, sociali e culturali, venne osteggiato apertamente dalla Confindustria o considerato, nel migliore dei casi, un'eresia stravagante.

Ma reazioni altrettanto dure e superficiali si manifestarono dal lato della sinistra. L'azione riformatrice di Olivetti venne giudicata infatti una mistificazione paternalistica. L'atteggiamento dei comunisti non rifletteva soltanto i confini o i fossati della guerra fredda, ma anche i singolari ritardi che il movimento operaio aveva accumulato nell'analisi delle trasformazioni industriali e dell'organizzazione del lavoro. La Cgil vedeva infatti nelle nuove tecniche di gestione aziendale sperimentate all'Olivetti non tanto il tentativo di un miglioramento delle motivazioni psicologiche del lavoro e di una ricomposizione dell'attività lavorativa, in coincidenza con le cadenze del progresso tecnologico,

ma unicamente uno strumento di frantumazione della coscienza di classe e di irregimentazione più sofisticata della manodopera. D'altra parte, la cultura marxista, e non solo quella più dogmatica, nutriva allora una forte diffidenza nei confronti di qualsiasi applicazione pratica delle scienze sociali sia sul terreno dell'organizzazione di fabbrica sia su quello della ricerca e dell'ingegneria sociale: esse venivano condannate, senza appello, sotto l'etichetta di «ideologia americana», come strumenti della «sociologia borghese» e dei grandi monopoli.

Non si giunse così a comprendere l'importanza di un'iniziativa come quella del Centro di psicologia del lavoro industriale, sorta con la collaborazione di Cesare Musatti, e vennero sottovalutate, alla stregua di provvidenze meramente assistenziali, altre istituzioni di fabbrica (dalle scuole alle biblioteche specializzate) che proponevano di fondere insieme attività industriale e sviluppo culturale. Né migliore fortuna incontrò la politica del territorio, sperimentata nel Canavese e in alcune località del Mezzogiorno, che si articolava nel decentramento industriale, nei piani intercomunali e nella pianificazione urbanistica.

Non è certo per spirito polemico che oggi si ricordano queste cose, ma per individuare piuttosto i motivi di fondo dello scetticismo, dell'indifferenza o dell'ostilità che resero l'impresa di Olivetti un'avventura non effimera ma solitaria, avversata e misconosciuta da ogni parte. Neo-capitalismo, illuminismo umanistico, socialismo personalistico e autogestionario? Sarebbe fuorviante, a mio giu-

dizio, appiccicare delle etichette a una figura così complessa come quella di Olivetti ed esorcizzare così i problemi che essa pone chiamando in causa l'utopia o l'eclettismo del personaggio. La verità è che negli anni '50 c'era una spaccatura verticale nella società italiana, dovuta a complessi motivi di ordine politico e ideologico, e che all'irrigidimento dei diversi soggetti sociali contribuiva anche la mancanza di attitudini e di strumenti culturali adeguati a comprendere la nuova realtà del paese, a sperimentare nuove soluzioni al di fuori dei vecchi dogmi e degli interessi di parrocchia.

Proprio per questi motivi la lezione di Adriano Olivetti è più che mai attuale. C'è infatti il pericolo che si ripetano oggi, sia pur in un contesto diverso, le lacerazioni e gli scontri frontali del passato, che riprendano il sopravvento le chiusure settoriali e i settarismi di parte, ma anche altri vecchi mali come l'indifferenza, l'apatia e lo scetticismo. Stiamo scontando, in altri termini, ancora una volta un pesante ritardo storico nell'interazione fra i valori dell'impresa e del mercato e le esigenze di solidarietà e partecipazione tipiche della società di massa contemporanea. Da un lato, la classe industriale ha continuato per troppo tempo a guardare unicamente agli indici del profitto senza porsi i problemi di una più equa redistribuzione del reddito, di un uso più razionale delle risorse e di una più ampia partecipazione al processo decisionale. Dall'altro, è prevalsa fra le forze politiche una logica di governo spesso di tipo clientelistico-assistenziale, oppure una visione apocalittica o ideologicamente semplificata del sistema, senza la prefigurazione di un preciso modello alternativo. Così si sono lasciate crescere tutt'insieme esasperazioni corporative e attese messianiche, invece di fondere in un solido schieramento riformatore le tensioni e le aspettative che scaturivano inevitabilmente da un rapido processo di trasformazione economica e sociale.

Per tutti questi motivi l'avvento di una moderna cultura industriale nel nostro paese, quale si augurava Adriano Olivetti, è in primo luogo, un problema politico, di scelte concrete e di precise strategie di cambiamento, e non tanto una disputa sui massimi sistemi. Al sindacato si pone, a sua volta, il problema di usare la forza che ha conquistato per orientare il processo di sviluppo senza bloccarlo; all'impresa spetta il compito di conciliare accumulazione economica e consenso sociale. Solo a queste condizioni, alla crescita di un'economia industriale matura può corrispondere lo sviluppo di una moderna democrazia industriale.

i primi anni in fabbrica: quadri e operai

di gino martinoli

Il riconoscimento dell'importanza della figura di Adriano Olivetti, quello del valore della sua opera e del suo pensiero non sono mancati, sebbene forse non nella misura che in realtà meriterebbero. Varrebbe la pena di verificare quale peso abbiano avuto in Italia gli «Olivettiani» negli ultimi 30 anni. La schiera di coloro che egli ha chiamato ad interessarsi ed a collaborare ai numerosi problemi cui ha dedicato la sua multiforme attività, è assai nutrita e ne ritroviamo i componenti un po' ovunque disseminati nei nodi più vitali del paese, impegnati nelle più diverse attività: culturali, politiche, imprenditoriali, sindacali, ecc.

Ne verrebbe chiaramente lueggiata l'influenza ed il tipo di influenza che egli ha esercitato, anche indirettamente per interposta persona, sulla storia e sul pensiero recente del nostro paese. Influenza che come un filo invisibile unisce tra loro ancora oggi uomini che hanno percorso poi le strade più diverse.

Tuttavia non è questo il problema cui vorrei accennare brevemente oggi. Non mancano, ripeto, le liste dei nomi dei dirigenti, degli scrittori, degli urbanisti, degli architetti, degli universitari, degli uomini politici, degli imprenditori sociali, che hanno lavorato con lui e ne hanno subito il fascino, specialmente dopo la fine della guerra, quando caratterizzandosi come un industriale un po' sui generis ha indirizzato la propria attività in tanti campi diversi.

Vengono ricordati invece assai meno i nomi di coloro che gli sono stati vicini nei primi anni della sua attività di lavoro.

Se oggi voglio riparare a questa omissione non è per un discutibile criterio di giustizia commemorativa, ma per mettere in evidenza un periodo della vita di Adriano durante il quale, mentre contribuiva alla formazione dei suoi primi collaboratori, ne subiva in parte l'influenza, formandosi egli stesso secondo determinati schemi concettuali sviluppati collettivamente, ai quali egli si è poi ispirato in gran parte nel periodo successivo.

Nel 1924, quando appena laureato, Adriano entrava in fabbrica come apprendista, veniva a contatto con gli operai della prima generazione della Olivetti, con i primi collaboratori che il padre Camillo aveva reclutato nella zona canavesana, e che dell'origine di piccoli proprietari contadini conservavano alcuni caratteri precipi: l'onestà, il senso di dignità.

I Burzio, i Prelle, i Ruffino, i Ganio, i Giglio-Toa, i Bimone, i Moia, i Grassis, i Fornero, i Burbatti, i Bravo, i Ghiringhello, i Guglielmo, i Quaccia, in gran parte divenuti operai meccanici sotto la guida dell'ing. Ca-



millio, costituivano una compagine preziosa per una industria allo stato nascente. Compagine piena di valori morali, di slancio e di entusiasmo, magari un po' isolata e poco permeabile ai fermenti del mondo del lavoro che stava ancora cercando tentativamente le sue vie, sia come organizzazione, sia come rivendicazione dei propri diritti nei confronti della società e del padronato.

Conviene ricordare come sino agli anni venti, in Italia la più gran parte delle officine di fatto fosse nelle mani degli operai. Gli ingegneri, assai pochi invero, allora erano adibiti pressoché esclusivamente ai calcoli, ai pro-

getti, ai disegni, spesso solo di massima, della macchine, dei meccanismi da costruire. (1) Rinchiusi negli uffici, raramente essi varcavano la porta dell'officina, per consegnare ai capi, con poche sommarie istruzioni, le copie cianografate dei progetti da realizzare.

Nell'officina, rumorosa, spesso tetra, sporca, maleodorante, fumosa, regnavano in contrasto i capi — il capo-officina ed i capi-reparto, — elementi tutti provenienti, dopo un lungo tirocinio sul lavoro, dai quadri operai.

Dell'operaio essi conservavano intatta la mentalità, e ne avevano lo stesso fondo cul-

il nuovo equilibrio, se così si può dire tecnico-organizzativo puntava sulla qualità, sul binomio: «accuratezza e precisione», dove questi termini s'intendevano estesi non solo e non tanto alle operazioni meccaniche ma ad ogni azione, tecnica, commerciale, amministrativa, organizzativa soprattutto che concerneva il lavoro nella «ditta»

turale. Questa loro estrazione sociale, insieme alla autorità che dava loro l'esperienza acquisita, semplificava una parte dei problemi insiti nel rapporto tra il datore di lavoro e le maestranze meno qualificate.

Questi capi, insieme alla crema della classe operaia, costituita dagli «attrezzisti», in genere anziani, molto seri e scrupolosi, rigorosi verso sé stessi e verso gli altri, con uno spiccato senso della responsabilità di cui erano investiti, di fatto mantenevano nella fabbrica una disciplina che oggi verrebbe considerata assai dura, probabilmente inaccettabile, che peraltro suppliva alla mancanza di una organizzazione razionale.

Nel 1924 Adriano entrava dunque nella fabbrica paterna come operaio. Pochi mesi di pratica, insieme alla preparazione politica e sociale che aveva maturato negli anni di frequenza al Politecnico di Torino, gli furono sufficienti per intuire i lati positivi e quelli negativi di un ambiente allora forse già un po' fuori del tempo. Successivamente una lunga permanenza in Usa, gli consentiva di assimilare i risultati di esperienze industriali assai più avanzate di quelle italiane ed eporediesi, non tanto sul piano tecnologico quanto su quello dell'organizzazione del lavoro.

Egli comprese la necessità di rinnovamento della fabbrica di Ivrea, pur convincendosi, anche sotto la pressione del padre, dell'esperienza di non alterare il delicato equilibrio che vi si era stabilito nei rapporti fra datore di lavoro e maestranze.

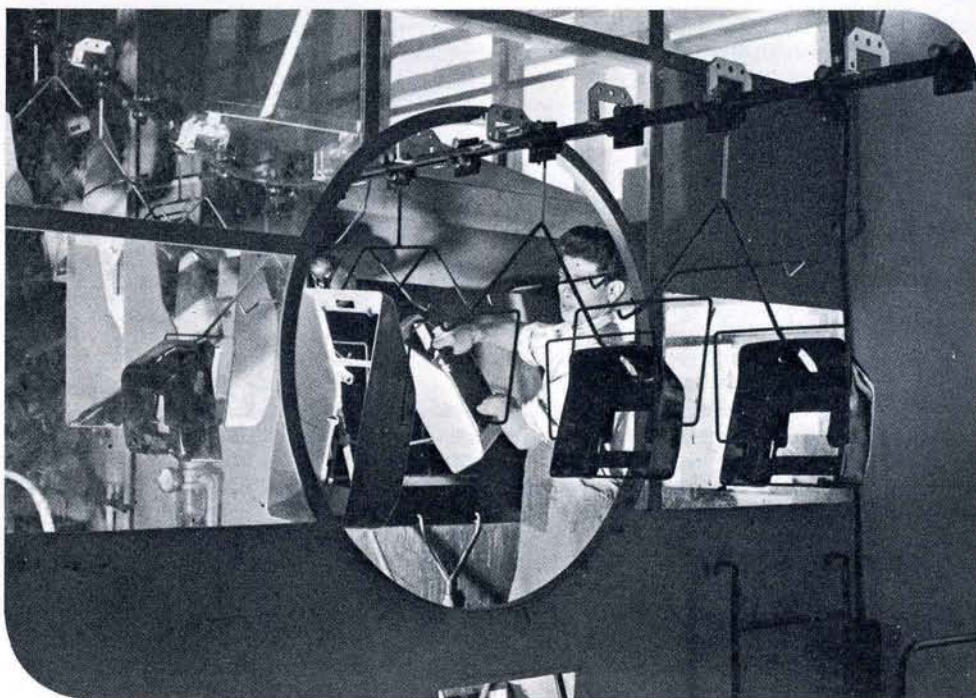
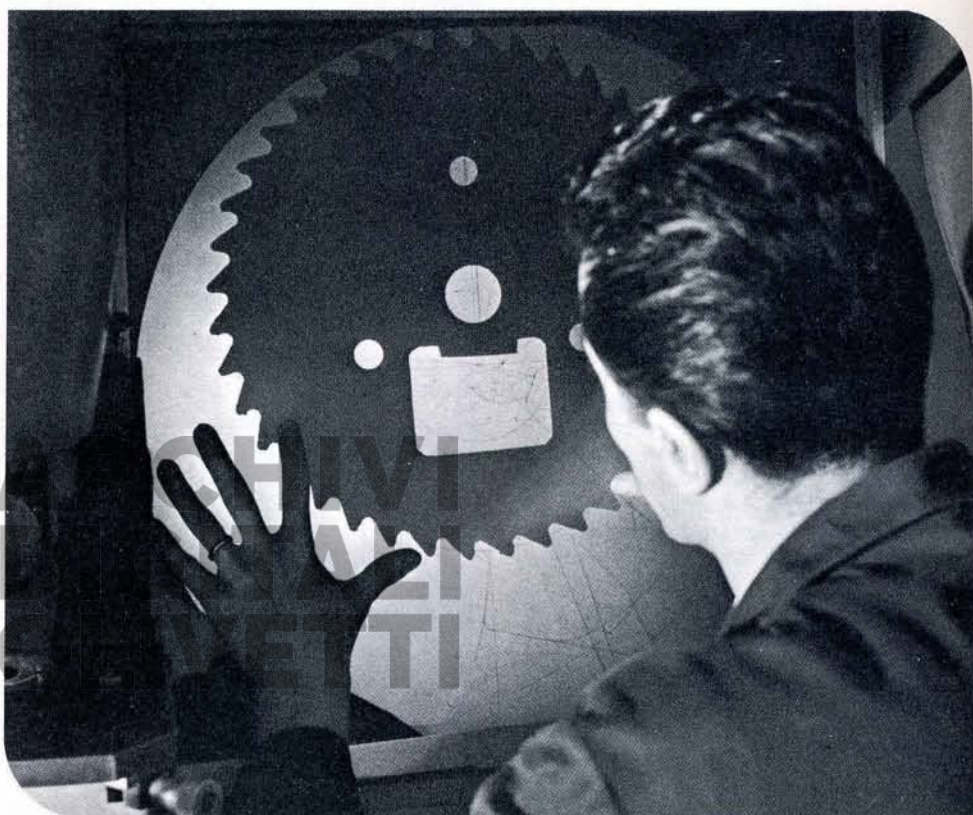
Al seguito di Adriano entrò allora alla Olivetti un piccolo numero di neo-ingegneri, in genere suoi amici e 110 e lode del Politecnico di Torino, dove egli aveva studiato.

Tra questi voglio ricordare Ponella, Zanetti, Bersano e chi vi parla. Entrammo in «ditta» per la porta dell'«officina», come operai meccanici apprendisti per lavorare al banco, alla forgia, al tornio, alla fresa, svolgendo incombenze non previste nei curricula di studi del Politecnico.

Venimmo accolti dai capi e dagli operai con «camaraderie».

L'estrazione borghese, il diverso livello culturale non ci crearono difficoltà anche forse perché sull'uso delle macchine, degli attrezzi, degli utensili, come destrezza manuale avevamo tutto da apprendere dai capi e dagli stessi operai, e, giustamente, essi avevano piena coscienza di questa loro preminenza.

Terminato l'apprendistato, familiarizzati con l'ambiente e sulla scia del nuovo verbo portato da Adriano cercammo di sostituire all'empirismo, sia pure intelligente, che dominava la cultura della fabbrica una razionalità spinta e quanto di sistematico ci sembra-



va di dover inserire nelle operazioni, nei cicli di lavorazione, nel disegno e nella costruzione del prodotto e in quello delle macchine operatrici e degli attrezzi con cui fabbricarne le parti.

Una impostazione qualche volta troppo rigorosa del nostro modo di affrontare i problemi causò alcuni errori. Gli stampi, le maschere, gli attrezzi disegnati a tavolino, secondo norme rigide, in alcuni casi si rivelarono meno efficienti dei «chiodi» ideati e costruiti dai praticoni dell'officina, che si arrangiavano assai bene con una spiccata sensibilità dei problemi meccanici, con un solido buon senso, anche in difetto di una preparazione scolastica adeguata.

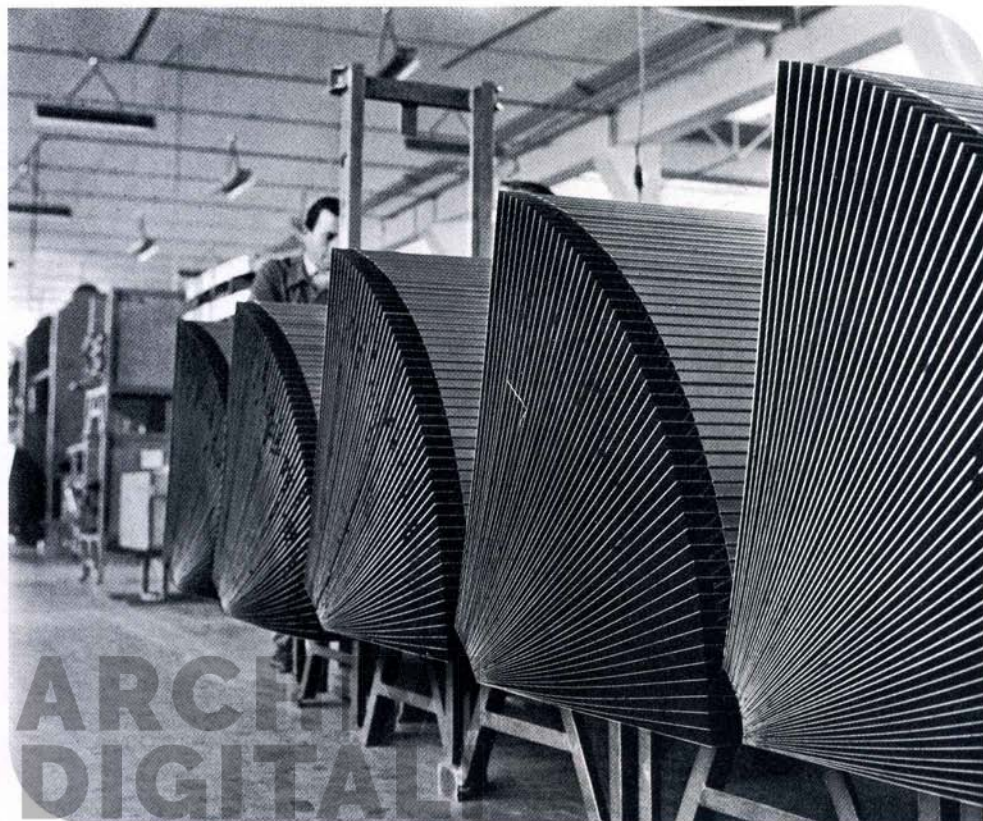
La guida oculata di Adriano e la mediazione di Camillo valsero ad attutire contrasti più o meno velati con la «vecchia guardia». Negli anni fra il '25 ed il '40 a poco a poco un approccio razionale ai problemi tecnologici ed a quelli organizzativi, nuovi metodi di lavoro, finirono coll'essere assimilati dal sistema, salvando al massimo quanto di positivo vi preesisteva.

Non è forse eccessivo affermare che in un clima di fervore di lavoro e di impegno innovativo — si doveva aumentare la produzione, introdurre nuovi prodotti, spingere l'esportazione — il nuovo equilibrio, se così si può dire tecnico-organizzativo puntava sulla qualità, sul binomio: «accuratezza e precisione», dove questi termini s'intendevano estesi non solo e non tanto alle operazioni meccaniche — di cui forse l'uso della «genevoise», la macchina a tracciare di altissima precisione, costituiva il simbolo — ma ad ogni azione, tecnica, commerciale, amministrativa, organizzativa soprattutto che concerneva il lavoro nella «ditta».

E ciò mentre la preoccupazione di salvaguardare per quanto possibile il vecchio clima sociale, la natura dei primitivi rapporti col personale, sviluppava una politica nei confronti di questo — che nel frattempo si andava arricchendo di nuovi elementi immigrati nel Canavese — che cercava di razionalizzare ed istituzionalizzare i fattori da cui la natura di quei rapporti aveva tratto origine.

Molti altri laureati entrarono nella Olivetti negli anni '30: Maritano, Jervis, Vercellone, Verdun, Rozzi, Trossarelli, Peyretti, Banvennero, Borello, Levi Riccardo, Levi Cavalieri, Luzzatti, Peroni, Magnelli, Enriques, Conti, Polese, Galassi, Carrara ed altri i cui nomi ora mi sfuggono e me ne scuso con loro.

Importa qui rilevare come l'insieme di coloro che laureati o meno, di nuova e di vecchia estrazione costituivano la «ditta» in quel lontano periodo, aveva una grandissima



carica vitale propria e come tale esercitava una profonda influenza sulla formazione oltre che tecnico-professionale, anche morale di quanti a mano a mano vi affluivano e ne arricchivano i ranghi. Influenza cui ognuno portava un contributo che si riverberava su tutti gli altri, agendo come una vera e propria cassa di risonanza.

Questa fiamma investì lo stesso Adriano, che pur ne era stato il principale artefice; l'entusiasmo di quegli anni ha coinvolto indubbiamente anche lui. Il rigore legato al concetto di precisione — precisione nell'esecuzione delle parti e dei prodotti finiti, ma anche come rispetto degli impegni presi o da prendere coi clienti, con fornitori, col personale soprattutto, come lealtà nei rapporti con i fattori della produzione — si è impresso in modo indelebile in Adriano durante questi primi anni della sua attività, quando la sua figura di grande industriale, di grande riformatore sociale, di uomo politico di avanguardia, di generoso idealista non si erano ancora manifestate in modo palese.

Gli ideali di cui è stato propugnatore dopo la guerra trovano a mio avviso la loro origine prima e più profonda nel clima della «fab-

brica» degli anni trenta, nelle esperienze vissute da lui e dai suoi collaboratori in quel periodo, in molte iniziative originali prese allora. Materiale tutto da lui intimamente assimilato e che egli ha saputo interpretare, ampliare e trasferire nelle sue attività del periodo successivo.

Mi è sembrato opportuno e doveroso ricordare tutto questo e trarne spunto per richiamare alla memoria l'opera di quanti hanno collaborato con Adriano negli anni in cui sono stato gettate le basi delle attività più note cui egli si è dedicato negli anni cinquanta. Attività di pensatore, di idealista, di riformatore, che non debbono far dimenticare l'impronta che egli ha saputo dare e il dinamismo che ha impresso ad una industria il cui volto un po' particolare permane ancor oggi e la distingue da tante altre, malgrado il passar del tempo ed il mutare delle circostanze.

(1) Intorno al 1920 alla Olivetti oltre l'ing. Camillo, vi erano solo gli ingegneri Modigliani e Mariotti.

il progetto politico e il movimento di comunità

di augusto todisco

Pubblichiamo in queste pagine alcuni paragrafi della relazione di Augusto Todisco. Per motivi di spazio non abbiamo riportato i paragrafi III e IV, rispettivamente dedicati a Sviluppo economico e assetto territoriale e a Il governo locale. Da essi abbiamo ritenuto estrarre e riportare in incorniciato degli stralci su alcune esperienze significative del periodo olivettiano quali l'Irur, Istituto per il rinnovamento urbano e rurale e La lega dei Comuni del Canavese.

1 - impegno politico e tensione ideale

Gli ultimi mesi della vita di Adriano Olivetti furono intensi. Chi gli è stato vicino può ricordare il fervore che lo animava: egli aveva ripreso la piena responsabilità della direzione aziendale, aveva concluso l'«operazione Underwood», aveva impostato e definito i programmi di produzione, di commercializzazione, di ristrutturazione finanziaria che avrebbero aperto alla società che dirigeva una nuova fase di sviluppo.

I segni di questo sviluppo furono subito evidenti. Infatti, già nell'anno della morte del suo prestigioso presidente — il 1960 —, la Società Olivetti aumentava la produzione del 41%, le vendite del 42,3%, il fatturato in Italia del 25%, all'estero del 45,9%, negli Stati Uniti del 66,7%. La forza lavoro occupata negli stabilimenti italiani cresceva di 4.265 unità.

Eppure, il lavoro che era dietro questi risultati a stento eguagliava l'intensità dell'impegno politico che proprio in quei mesi caratterizzava la vita di Adriano Olivetti. Una lunga, sofferta e solitaria riflessione, durata dall'autunno del 1958 alla primavera del 1959, aveva consentito ad Adriano Olivetti di valutare serenamente l'esito della prova elettorale di Comunità, e le ragioni della crisi che ne era derivata.

La prova elettorale di Comunità, la prima in una competizione politica, si era conclusa con 171.000 voti. Risultato francamente inferiore alle aspettative; esso sembrava confermare il carattere di «sortita disperata» attribuito alla scelta di Adriano Olivetti da non pochi osservatori.

Nella metà del '59, però, era già evidente che nel Paese si andava determinando un nuovo clima politico, rispetto al quale assumeva un rilievo non del tutto secondario il contributo che Comunità poteva ancora dare.

La egemonia democristiana — che aveva fa-



vorito la genesi e la stabilizzazione dei governi centristi — era stata modificata dal voto del '58.

L'evoluzione politica ed ideologica del Psi — avviata dalla crisi dello stalinismo e approdata alla rottura dell'unità di azione con i comunisti e alla proclamazione dell'autonomia — era stata premiata dagli elettori.

I temi del lamalfismo — ispirati alla necessità di dare avvio ad un nuovo corso riformistico —, ed il processo di distensione internazionale, favorito dalle intese Eisenhower-Kruscev, aprivano alle forze democratiche e socialiste un nuovo spazio di azione. Insomma, la situazione politica andava maturando verso gli accordi che avrebbero portato alla politica di centro-sinistra.

Adriano Olivetti confidava su questi sviluppi: era stato senza dubbio il primo a porre in termini di necessità il problema dell'incontro tra socialisti e cattolici. Ora gli sviluppi erano in atto e rispetto ad essi non poteva né intendeva rimanere in attesa. Era troppo abituato ad agire, ad operare. Il processo di maturazione politica che si andava delineando sembrava offrire ad Adriano Olivetti la possibilità di riproporre «in qualche modo o almeno in parte» (l'espressione è sua) i propri schemi politici.

dalla cultura alla politica

Adriano Olivetti non ignorava che l'attualità di quei tempi restava dominata da forze sociali, sulle quali si poteva agire solo in modo limitato, ma ciononostante non credeva che il contributo da dare dovesse essere solo culturale. Cercava invece il confronto politico perché esso avrebbe consentito di estendere le basi sociali del movimento ed accrescerne la capacità di influenza.

Fu per questo che il Consiglio Generale della Comunità del Canavese, verso la fine del '59, deliberò la partecipazione alle elezioni amministrative del '60 e si preparava a farvi fronte. Gli organi direttivi del Movimento Comunità avevano ripreso i contatti con i partiti politici dell'area socialista e democratica. L'idea che ispirava questi contatti era ancora una volta quella di fare maturare un orientamento per uno schieramento federativo di tipo laburista. La prospettiva implicava però che sul piano strettamente operativo il Movimento Comunità differenziasse in termini strutturali le complesse attività alle quali aveva dato origine.

L'iniziativa politica sarebbe stata accentrata

nelle strutture del Movimento Comunità che avrebbe però dovuto accentuare gli originali caratteri di formazione aperta, di polo di attrazione di gruppi autonomi, per proporsi come centro di coordinamento delle spinte unitarie che andavano emergendo all'interno dei partiti socialisti e democratici.

L'iniziativa sociale e culturale sarebbe spettata ad «una fondazione autonoma» che avrebbe riunito al suo interno gli istituti comunitari operanti nel settore, garantendo ad essi autonomia e continuità d'azione. Il progetto statutario che ne regolava il funzionamento ripeteva uno schema istituzionale tipico della concezione olivettiana, a fondamento del quale veniva ipotizzato uno sforzo di cooperazione tra persone private, enti territoriali, aziende.

I rinnovati propositi di impegno politico non mancarono di sollevare tra i comunitari dubbi e perplessità. Essi sembravano contraddire, ad esempio, le ragioni per le quali Adriano Olivetti aveva rinunciato al mandato parlamentare; ipotizzavano lo sviluppo di avvenimenti che poi, come si vedrà, solo in parte si sarebbero verificati.

Eppure, Adriano Olivetti era ottimista, cautamente ottimista per più motivi.

Egli infatti avvertiva in termini chiari la caducità del sistema politico, il quale mostrava insufficienti margini di adattività nei confronti dei bisogni emergenti e sembrava doversi piegare a quel processo che in sociologia è stato definito della «profezia che si autoadempie», per cui, nella società contemporanea, finiscono con l'avere successo i movimenti che sono capaci di reggere il confronto con la crescente complessità sociale. Comunità rivendicava per sé questa capacità.

Certo questo modo di pensare rivelava una componente anticipatrice della personalità di Adriano Olivetti. Ma era anche un modo di pensare indicativo di una capacità di intuizione pari solo alla tensione ideale e alla passione politica che gli erano proprie.

La tensione ideale è stata sempre riconosciuta. La passione politica, se non negata, è rimasta alquanto ignorata, sebbene fosse prevalente in lui: una passione controllata, dominata dalla ragione, ma con radici profonde ed antiche. Significativi da questo punto di vista gli episodi che Adriano Olivetti con discrezione ha ricordato più volte.

A venti anni circa, di fronte al grande corteo del primo maggio 1922 di Torino, Adriano Olivetti si domandava come mai «nessuna voce» si levasse a dominare con l'intelligenza la situazione dei gravi problemi presenti e ad «indicare una via perché il socialismo diventasse realtà».

«Quando partii per l'America nel 1925 — confesserà più tardi — mi proposi di studiare il segreto dell'organizzazione, per poi vederne i riflessi nel campo amministrativo e politico».

In queste sue prime esperienze sono già implicite le premesse dell'«Ordine politico delle Comunità».

Esperienze vissute come occasioni di formazione politica, che conferiscono alla personalità di Adriano Olivetti una dimensione universale, solo in apparenza poco visibile. In questa dimensione trova senso e rilievo l'azione da lui svolta nel Canavese, ove per l'appunto tendeva a fare nascere e consolidare un processo di crescita delle forze sociali perché esse ed esse soltanto assumessero un ruolo protagonista nella costruzione di una «libera comunità».

Una Comunità che Adriano Olivetti voleva concreta, visibile, tangibile, imperniata sulla libertà e sull'autonomia, riscattata dall'asservimento, dalla forza, dallo strapotere.

Il lavoro che la costruzione richiedeva sarebbe stato lungo e complesso. In un saggio, intitolato «Per una libera Comunità del Canavese», Adriano Olivetti non mancò di avvertire che tutto ciò che sarebbe stato prodotto dal Movimento Comunità era solo l'inizio.

Ad uomini nuovi, consapevoli del loro destino, spettava invece il compito di proseguire il cammino, giorno per giorno, muovendo dal basso e dal piccolo. Uomini nuovi che, per realizzare il disegno proposto, sapessero fare propria una nuova concezione della politica, ispirata dalle forze dello spirito: la Verità, la Giustizia, la Bellezza, l'Amore.

Si anche l'Amore, soprattutto l'Amore. Era proprio questo infatti il sentimento più vivo di Adriano Olivetti; un sentimento che egli spesso dissimulava, ma che era sempre presente nella comunicazione con gli uomini della sua terra; un sentimento infine che vale a spiegare più di quanto non si creda l'esperienza comunitaria del Canavese, intorno alla quale perdurano, a tutt'oggi, non pochi pregiudizi.

Ad esempio, è un pregiudizio così detto tecnocratico, quello secondo cui Comunità avrebbe tentato nel Canavese «una esperienza di laboratorio» finalizzata alla ricerca di nuove tecnologie di controllo sociale.

Non è stato così. L'esemplarità dell'esperienza comunitaria si affidava ai valori che essa avrebbe generato.

D'altronde, Adriano Olivetti, pur riconoscendo il valore della scienza e l'utilità delle sue indicazioni, non credeva alle tecnologie sociali e rifiutava i meccanismi che avrebbero potuto ridurre la Comunità in una «vita

tra l'ideale perseguito e la realtà della fabbrica intercorreva la stessa distanza che egli aveva idealmente valutato tra la «comunità concreta» da lui ipotizzata e la realtà complessiva del canavese. ciò che gli importava però era accelerare il moto delle forze sociali nella direzione che indicava

limitata e corrotta»; aveva chiarissimo che solo attraverso il mutamento dei rapporti sociali si sarebbero superate le cause del conflitto sociale e, pur confidando sui principi dell'azione comunitaria, sull'aiuto reciproco, sul «self-help», non ignorava che il progresso è sacrificio, impegno combattivo.

«Nessuno si illuda — egli ammoniva — che i pericoli, i tragici pericoli che incombono sul mondo moderno, la guerra, il fanatismo ideologico, il dominio dell'uomo, possano essere spazzati via senza sacrificio, senza cambiamenti nell'ordine sociale, senza dare vita ad un ordine più ragionevole secondo natura e secondo coscienza.

Per dare vita a questo nuovo mondo i ricchi e i potenti dovranno rinunciare alla corsa inconsiderata e indiscriminata verso una ricchezza sempre maggiore, alla vanità del potere e della effimera sua gloria».

È pure un pregiudizio quello secondo cui, a muovere l'azione comunitaria nel Canavese, siano state le responsabilità che Adriano Olivetti esercitava come capo di azienda. Responsabilità che l'avrebbero determinato ad istituire tra fabbrica e territorio un rapporto che si vuole da taluni creativo, da altri strumentale.

Anche a questo proposito credo abbia avuto un eccessivo rilievo l'errore di guardare alle circostanze pratiche di cui Adriano Olivetti si è servito per agire, piuttosto che ai fini che ispiravano la sua azione.

I fini non erano determinati da una pretesa centralità della fabbrica; essi, per contro, erano originati dagli interessi, dai bisogni, dalle vocazioni che si esprimevano nella Comunità.

Nella concezione olivettiana, la fabbrica era un sistema specializzato con una sua specifica funzione produttiva. La fabbrica sarebbe cresciuta, si sarebbe sviluppata, si sarebbe tecnologicamente differenziata, si sarebbe potuto specializzare fino al punto di avere una cultura propria. Tutto questo avrebbe determinato una «cesura» tra i fini perseguiti dalle forze produttive della fabbrica e i fini solidaristici perseguiti dalla Comunità.

Adriano Olivetti ravvisava in questo processo, per altri versi irreversibile, il pericolo del distacco, la fine dell'interscambio, l'impoverimento della vita di relazione che pur sopravvive tra chi lavora nella fabbrica e chi opera con gli altri al di fuori di essa per ragioni superiori.

Voleva evitare questo rischio, salvare queste possibilità di relazione, arricchendole con una identità di fini che riproducesse in sé non il particolarismo dell'azienda, bensì l'universalismo della Comunità.

E che la coscienza di questo problema fosse in lui ferma e rigorosa è dimostrato dalla linea di pensiero e dall'azione pratica che egli è andato svolgendo.

Tornerò sugli aspetti teorici e sull'idea che egli propugnava di una «industria sociale autonoma».

Mi preme, però subito rilevare che i comportamenti che caratterizzeranno la sua gestione aziendale furono coerenti con questa ispirazione teorica.

Coerenti, ma non condizionati dall'ideologismo. Anzi, fu proprio nella fabbrica, là dove lo sviluppo in senso comunitario delle forze sociali assumeva un rilievo prioritario per la sua strategia di rinnovamento, fu proprio nella fabbrica, ripeto, che Adriano Olivetti rinunciò ad esercitare una egemonia di potere, si espose allo scontro dialettico, ricercando il confronto, su posizioni di libertà per tutti senza condizioni. Amava in proposito ripetere di preferire nella fabbrica una posizione di minoranza della cultura comunitaria (e così di fatto era) piuttosto che limitare il processo di diversificazione culturale di cui si era fatto garante.

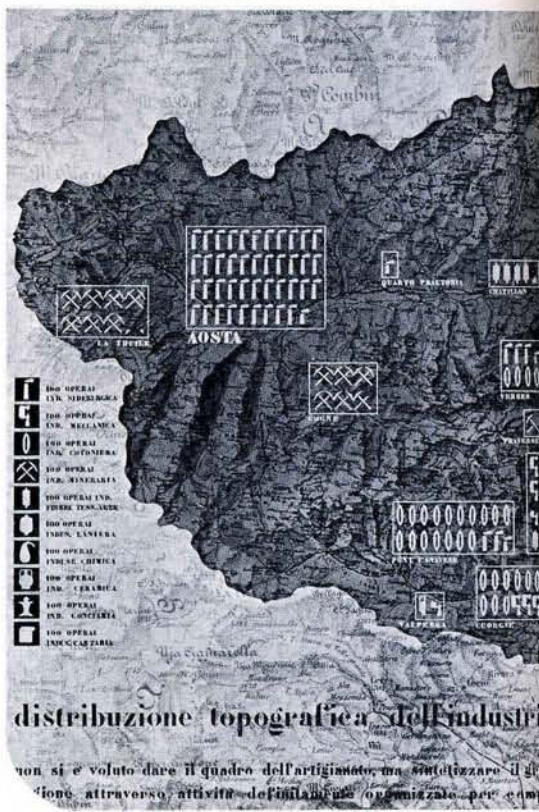
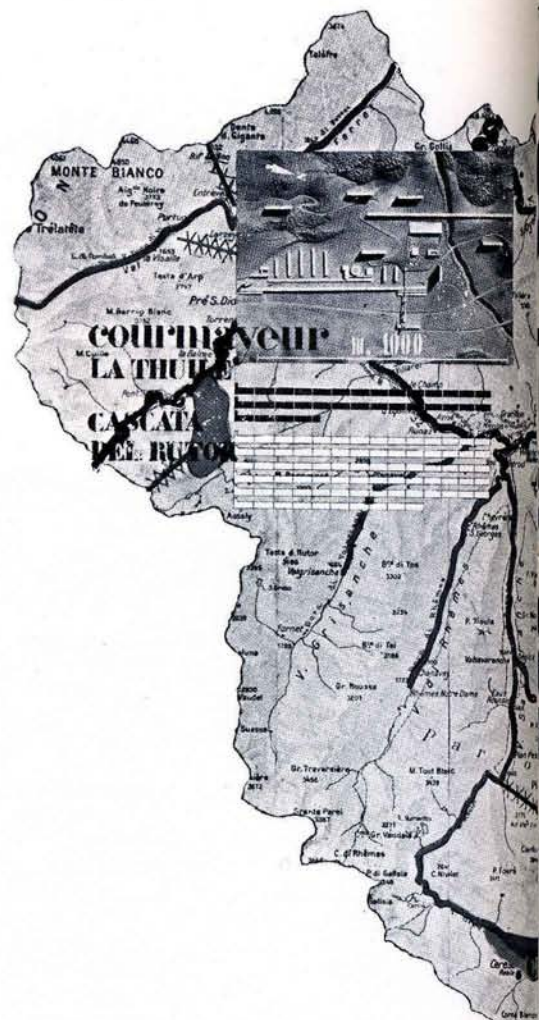
Non dunque l'ispirazione tecnocratica né l'ideologia aziendalistica hanno dato origine all'esperienza canavesana; fu invece una concezione politica, cioè universale, che ha dato ad essa il segno di una faticosa, incompiuta ma duratura costruzione democratica.

2 - politica e cultura nel canavese

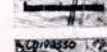
Cosa fosse il Canavese agli inizi degli anni '50 è noto. Le indagini, le ricerche al tempo prodotte da Comunità, ne hanno precisato i contorni economici, sociali e culturali. I meno giovani ne hanno ancora vivo il ricordo. Sanno quanto sia falsa l'immagine di comodo che taluni ne hanno dato: una sorta di regione felice, una «enclave» solo appena toccata dalle tensioni sociali, destinata ad un ruolo secondario, ai margini dei grandi flussi di sviluppo.

La realtà era più complessa. La regione aveva segni tipici di depressione. La struttura demografica scontava gli effetti della massiccia emigrazione che si era verificata all'inizio del secolo.

Tra il 1871 e il 1952 la popolazione globale era diminuita del 18%. Ivrea era cresciuta. I paesi attorno erano diminuiti. L'esodo rurale verso le Americhe, verso la Francia, verso Torino infine aveva colpito soprattutto i paesi di montagna dove si registravano saldi negativi fino al 40%. La prima immigrazione





-  CENTRI ESPERIMENTALI DI ECONOMIA AGRARIA
-  ZONE SOGGETTE AD ULTERIORE REGOLAMENTAZIONE
-  ZONE SANATORIALI
-  STRADE ESISTENTI
-  STRADE PROPOSTE NEI 4 TEMPI DI ATTUAZIONE
-  TELEFERICHE
-  TURISTI-LETTO ATTUALI
-  TURISTI-LETTO FUTURI

non era valsa a compensare queste perdite. L'economia, prevalentemente rurale, spezzettata, frazionata, era attivata da piccoli contadini, il 50% dei quali non possedeva più di un ettaro di terra. I redditi erano molto bassi, anche se in talune famiglie entravano i primi salari che venivano spesso utilizzati per l'acquisto di utensili agricoli e concimi.

La struttura industriale era debole. Nel 1951 lavoravano negli stabilimenti Olivetti non più di cinquemila dipendenti. Le altre industrie esistenti, meccaniche, elettriche, di alluminio, davano lavoro a circa due mila operai. Sopravvivevano tra stenti e difficoltà alcune miniere.

La tradizione artigianale — rappresentata da carradori, maniscalchi, falegnami, sarti, calzai — andava estinguendosi. Il commercio colpito dall'esodo si concentrava prevalentemente nella città di Ivrea.

La struttura sociale era dominata dalle caratteristiche di una economia povera, appena al di sopra dei livelli di sopravvivenza.

La popolazione attiva era infatti costituita per circa il 24% da agricoltori; gli operai erano il 13%; gli impiegati circa il 2%. I disoccupati registrati costituivano il 4% della popolazione attiva. I pensionati, gli inabili, gli inattivi per età erano il 22% della intera popolazione. Nel 1955, i 26 Comuni dell'eporediese, i disoccupati e i giovani in attesa di occupazione, rappresentavano l'8,5% della popolazione residente.

L'abitato, invecchiato, aveva caratteristiche di povertà. Nel 1953, il 20% degli alloggi non avevano luce elettrica; l'acqua corrente era presente solo nel 32,5% degli alloggi; solo due alloggi su cento avevano il bagno; il 7,1% il gabinetto a caduta d'acqua.

Le infrastrutture scolastiche erano insufficienti. Si veniva ad Ivrea per frequentare le scuole secondarie. Nella maggior parte dei Comuni funzionavano solo pluriclassi elementari. La scolarizzazione quindi molto bassa. Nei paesi, eccettuata Ivrea, la popolazione residente aveva tre o cinque anni di scuola elementare. Solo il 3% possedeva una formazione secondaria. Uno su cento frequentava l'università.

I mezzi di comunicazione, carenti, limitavano le relazioni tra i comuni e riducevano le attività di tempo libero a forme elementari di svago.

In questo contesto, reso più angusto dalle politiche autarchiche e dalle limitazioni alle migrazioni interne introdotte dal fascismo, tardavano ad esprimersi le tensioni indotte dalla situazione di arretratezza e di declino. La guerra prima, la resistenza dopo, ruppero i vecchi schemi psicologici e sociali, rinverdi-

la lega dei comuni

Adriano Olivetti, nell'anno 1955, rivolse ai Sindaci del Canavese, senza distinzioni politiche, l'invito a dare vita ad una associazione che ai principi di un moderno autonomismo potesse ispirare la propria attività.

Nacque così la Lega dei Comuni del Canavese che per oltre nove anni si impegnò a coordinare le attività comunali su scala comunitaria, a qualificare, dal punto di vista tecnico, l'azione amministrativa, a rafforzare i vincoli di solidarietà tra i Comuni del Canavese perché attraverso un comune sforzo potessero trovare soluzione problemi che altrimenti sarebbero rimasti insoluti.

Il proposito di sperimentare concretamente una struttura istituzionale del governo locale dimensionata su scala comunitaria, urtò pregiudizialmente contro non poche difficoltà.

I limiti della legislazione esistenti erano pressoché insuperabili. Gli istituti di cooperazione intercomunale disciplinati dall'ordinamento del tempo erano insufficienti e inadeguati.

Il fine di una cooperazione intercomunale, ispirata ad una concezione organica di progresso economico e sociale, non poteva in concreto attuarsi e perseguirsi se non attraverso un coordinamento delle funzioni e competenze specifiche degli enti locali nel quadro di una organizzazione strumentale di «fatto». Fu così che, dovendosi procedere alla articolazione di uno sforzo collettivo tra i Comuni Canavesani si pensò alla formula della associazione priva di personalità giuridica, sostenuta dalla volontà dei soci aderenti, strutturata secondo ordini deliberanti, esecutivi e rappresentativi.

La Lega nacque così come «associazione», nel corso di una assise di Sindaci Canavesani che fissarono i fini da perseguire, approvarono lo statuto, elessero gli organi.

Assicurato, nei limiti strettamente necessari, un servizio tecnico e garantita nei suoi aspetti essenziali una possibilità di qualificazione dell'azione amministrativa, si poté porre, nel quadro della politica comunitaria della Lega, il problema della programmazione: esso comportava in concreto:

- a) un adeguato approfondimento della struttura conoscitiva della realtà canavesana;
- b) una sensibilizzazione dei ceti dirigenti amministrativi per gli ordini di priorità programmatica elaborati;
- c) una formulazione del programma, con uno studio attento dei fini, dei mezzi, dei tempi;
- d) la traduzione del programma in termini di impegni amministrativi e adempimenti operativi;
- e) la partecipazione democratica alle varie fasi di elaborazioni e attuazione del piano.

La situazione dei Comuni del Canavese aveva innanzitutto imposto una via obbligata: intervenire cioè, in via pregiudiziale, nel settore delle infrastrutture minori.

La strumentazione utilizzata era quella offerta dalla legislazione esistente, nei limiti istituzionali e finanziari disponibili, con una rigorosa preferenza per le soluzioni «autonomistiche» consentite dallo stato dei bilanci comunali e dalla possibilità di organizzazione consortile (consorzi di servizi, per opere pubbliche, comunità montane, Consorzio per il bacino imbrifero montano della Dora Baltea ecc.).

La metodologia adottata, del tutto «empirica» essendosi rivelata pressoché impossibile una pianificazione «organica» ispirata a rigorose metodologie scientifiche, data l'urgenza dei bisogni e la precarietà degli strumenti.

Costante preoccupazione fu quella di non infrenare lo slancio, il dinamismo, la volontà di fare e l'autonoma capacità organizzativa degli organismi consiliari con operazioni di sapore tecnocratico.

Si rese così possibile configurare e condurre a termine un primo «ciclo» di programmazione nella attività dei Comuni aderenti alla Lega, che grosso modo coincise con il periodo 1955-1964. Esso ha consentito di dotare il maggiore numero possibile di Comuni di una rete di infrastrutture primarie.

Solo in 41 Comuni amministrati dai gruppi consiliari comunitari (con esclusione di Ivrea), alla fine del quadriennio 56-60, il totale degli investimenti effettuati per opere pubbliche ammontava a L. 1.766.750.715 con una media per Comune di L. 43.099.480. Una cifra record, se si considera che in essa non sono compresi i finanziamenti direttamente disposti dallo Stato e che il comprensorio costituito dai Comuni considerati rappresentava una popolazione di 44.106 abitanti.

Nel corso di un quadriennio, insomma, la spesa pubblica per abitante passò da meno di 5 mila lire a oltre 40 mila lire, mediante una politica di ottimizzazione delle risorse tributarie e dei mutui ordinari.

Le ragioni dell'incremento della spesa pubblica furono diverse e molteplici. Concorsero innanzitutto, ragioni di politica generale di sviluppo e di maggiore operatività delle provvidenze legislative. Vi furono, però, anche motivazioni più particolari che vanno ricercate nel superiore livello di efficienza tecnica raggiunto da molti dei Comuni associati, nello accorto utilizzo degli strumenti consortili, nel grado complessivo della pressione politica esercitata sui poteri locali da una opinione pubblica più vigile ed attenta.

Al di là però di questi risultati, qualcosa di più duraturo è maturato nella coscienza dei canavesani: innanzitutto un più approfondito interesse per la vita dei Comuni. Un interesse vigile e critico che ha permesso di individuare alcune esigenze di ristrutturazione democratica della vita interna delle istituzioni locali, di riqualificazione programmatica dell'impegno di governo locale, di rinnovamento metodologico, di riconsiderazione degli obiettivi comuni da conseguire e delle forze morali e politiche da mobilitare intorno ad una prospettiva di sviluppo organico della Comunità del Canavese.

gresso. Il progresso sarebbe stato invece determinato dallo sviluppo della intera comunità, risolvendo cioè esigenze economiche, sociali, culturali.

I programmi, i mezzi, gli strumenti — che, per questi obiettivi, furono impiegati nel Canavese dal 1948 al 1964 —, sono noti. Non mi diffonderò su di essi.

È indubbio, altresì, che questo lavoro di così lunga durata abbia avuto una forte incidenza sul processo di formazione collettiva dei canavesani, sulla loro consapevolezza democratica, sulla loro crescita civile.

I centri comunitari, ad esempio, svolsero compiti essenziali: hanno irrobustito l'azione sociale di cui le masse popolari sono oggi protagoniste; hanno diffuso un piano culturale, educativo, ricreativo in tutti i villaggi; hanno avviato un processo di promozione culturale tra le generazioni che si sono succedute.

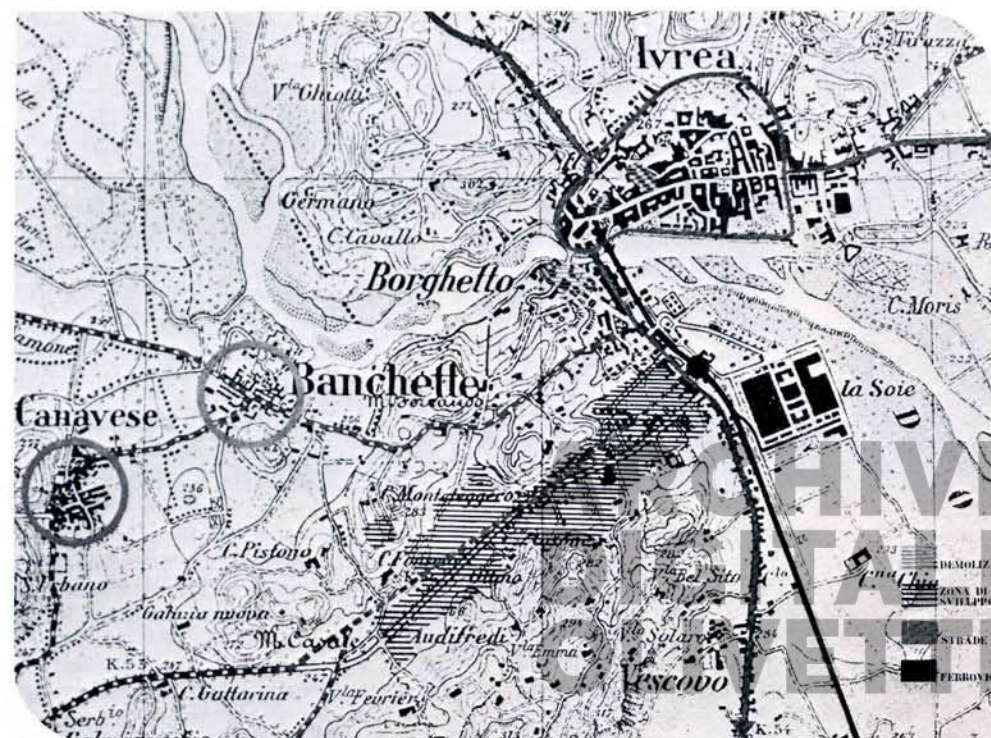
A testimoniare la portata di questi risultati, valgono i fatti che è possibile registrare oggi nel Canavese: la vita culturale così diffusa, il livello delle infrastrutture disponibili, il grado di scolarizzazione, la rete dei centri di cultura sorti lungo lo stesso tracciato aperto da Comunità, la capacità espressa dalle forze produttive locali nel sostenere con il proprio lavoro e con le proprie professionalità lo sviluppo tecnologico della grande azienda del territorio.

Ma vale soprattutto il grado di maturità complessiva dei canavesani che della lezione comunitaria credo abbiano derivato il frutto più prezioso, cioè la consapevolezza di dove trovare nelle «proprie forze, nella propria mente, nel proprio animo», quella che Adriano Olivetti chiamava la «strada per un principio di solidarietà e di vera democrazia». I centri comunitari furono anche centri di vita politica. La cultura da essi proposta era ripensamento dell'azione, indagine della realtà, creazione di nuove prospettive, cultura legata alla sfera degli interessi sociali che si batte contro gli ostacoli e le resistenze al mutamento.

Ne derivò un processo di politicizzazione che anticipò i temi che solo un decennio più tardi sarebbero diventati i temi della lotta politica nel paese.

Il rafforzamento delle autonomie locali, la rappresentanza delle forze culturali, l'equilibrio città-campagna, l'ordine urbanistico, il decentramento industriale, la partecipazione operaia alle decisioni e al conseguimento dei fini della industria, la programmazione economica, il risanamento degli squilibri regionali, lo sviluppo del Mezzogiorno, la stabilità dell'esecutivo, l'efficienza delle strutture

torna d'attualità la concezione olivettiana in ordine almeno ad alcune fondamentali esigenze di chiarimento: l'autonomia sindacale e il quadro politico, il sindacato e le istituzioni, i partiti e l'egemonia, lo stato e il potere, l'autorità e il pluralismo, le funzionalità dell'impresa, la politica di sviluppo



rono la tradizione solidaristica preesistente e ricrearono i presupposti politici per una iniziativa delle masse popolari. All'indomani della liberazione, i partiti politici di sinistra trovarono una base sociale disponibile per un'azione di rinnovamento. Socialisti, comunisti e altre formazioni minori della sinistra si proposero nel territorio come forza egemone, riuscendo a sviluppare e mantenere fino agli inizi degli anni '50 un ampio consenso popolare.

L'egemonia di consensi andò via via esaurendosi. Le cause sono note. Le divisioni ideologiche, emerse prepotenti nel dopoguerra, furono avvertite anche nel Canavese. Esse però non avrebbero in così poco tempo arrestato il cammino dei partiti di sinistra, se altri fattori specifici non avessero concorso ad impoverire l'azione e ad esaurirne la spinta. La struttura economica e sociale del Canavese non era stata compresa. Le tensioni presenti tra i contadini e gli agricoltori furono disconosciute. I partiti di sinistra si fecero per contro portatori di una politica ideologizzata che puntava su una classe operaia in formazione, ancora per origine e cultura, per sentimenti ed interessi, profondamente legata al ceto rurale da cui in gran parte proveniva. I partiti di sinistra si «sindacalizzarono», perdendo il contatto con la realtà complessiva del territorio, e dimostrandosi incapaci di perseguire una linea politica concreta, ispirata da una consapevole valutazione degli interessi unitari di operai e contadini.

Adriano Olivetti aveva seguito con interesse partecipe le fasi di crescita e di declino di questo processo, secondandolo prima, tentando di correggerlo dopo, e derivando da queste insufficienze le ragioni di merito per l'azione del Movimento Comunità nel Canavese. Come dichiarerà pubblicamente, vi era «qualcosa di ingiusto» nel fatto che il patrimonio di esperienze umane di tutta la popolazione canavesana non fosse utilizzato per una azione unitaria di intervento sui bisogni e sui problemi incombenti. Credeva profondamente nella forza dei canavesani, nella massa intera del proletariato operaio e contadino, nelle convinzioni socialiste e cristiane di esso. Credeva soprattutto nella necessità di una mobilitazione delle forze sociali canavesane, perché fosse realizzata una politica di sviluppo, finalizzata ad un duplice obiettivo: dare ai cittadini un migliore tenore di vita, assicurare ad essi una «situazione di più responsabili libertà».

L'espansione delle attività industriali avrebbe, infatti, creato condizioni di benessere, ma non necessariamente condizioni di pro-

statali, sono gli obiettivi che, lasciati in eredità dal Movimento Comunità, sono stati fatti propri da un largo movimento di base che, in nome di un diverso rapporto tra società e cultura, ha preso a rivendicare anche nel Canavese nuove possibilità di impegno politico.

Lo schieramento dei partiti è stato influenzato da tutto questo, nella sostanza degli orientamenti e del comportamento. Soprattutto i grandi partiti non hanno potuto sottrarsi ad un confronto, avviando nel loro interno un rammodernamento non privo di costi e lacerazioni.

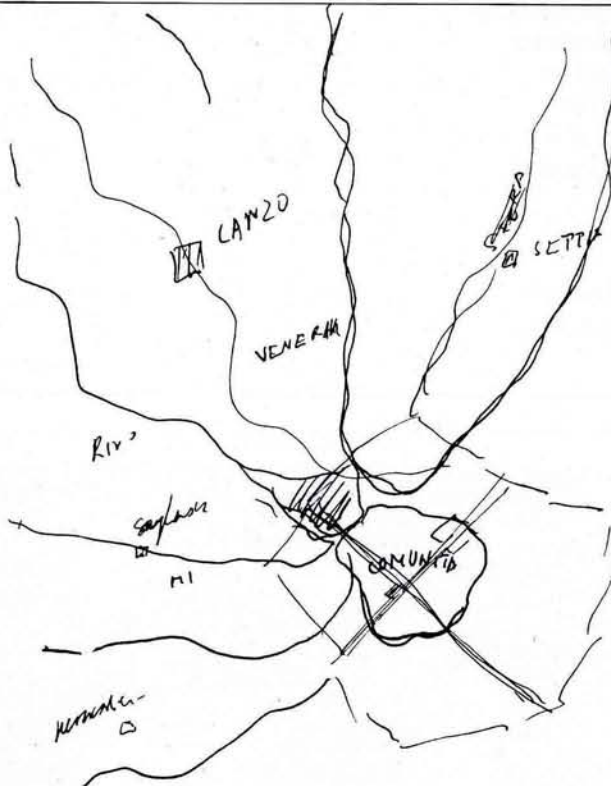
La Democrazia cristiana del Canavese, ad esempio, ha riscoperto per questa via le proprie tradizioni autonomistiche; confrontandosi con l'ideologia comunitaria, ha riproposto a sé stessa l'opera di ideale mediazione tra cattolicesimo e mondo moderno che furono proprie di Maritain e Mounier, riuscendo a cogliere le dimensioni «laiche» della democrazia come realtà non contraddittoria rispetto all'impegno civile e la coscienza religiosa.

I partiti della sinistra marxista hanno pagato anche nel Canavese, dove sono apparsi verso la metà degli anni '60 i primi nuclei del dissenso, il ritardo con cui essi hanno affrontato i problemi dell'involuzione totalitaria del socialismo reale ed hanno via via recuperato una funzione leader attraverso una faticosa ricerca del valore delle «garanzie di libertà in uno stato socialista». È maturata anche per essi una maggiore consapevolezza in ordine alla necessità di operare per la trasformazione sociale del Canavese, con una prassi idealmente orientata che rifiuta ogni massimalismo.

La ricerca dei valori del socialismo personalista, istituzionale, pluralista — così fermamente sostenuti dal pensiero olivettiano — ha ridato vigore alle forze del Psi e del Psdi che di essa, pur tra contraddizioni ed incertezze, sono riusciti a farsi continuatrici.

L'autonomismo e il riformismo sono i temi sui quali si è sviluppata l'azione del Pri per ricollegare alle componenti democratiche di Comunità la tradizione del pensiero politico della scuola democratica italiana, della quale Adriano Olivetti aveva intravisto una continuità di sviluppo nella società comunitaria.

Ma credo che sia stato e sia soprattutto il tema dei rapporti tra politica e cultura — anch'esso tipico della problematica comunitaria — quello che ha ispirato tra le forze politiche canavesane una più diffusa riflessione, dalla quale mi sembra sia derivata la propensione a superare i limiti degli schieramenti politici manichei, per ricercare, attraverso il



Studio di Adriano Olivetti per la «Comunità concreta» di Torino.

dialogo, un nuovo e più articolato rapporto con le forze sociali.

3 - «la comunità di fabbrica»

E per finire, poche considerazioni sulle ragioni che spinsero i gruppi comunitari nel 1955 ad operare nelle fabbriche. Lo scontro con le altre forze sindacali fu subito duro.

Vani risultarono i tentativi di Comunità di stabilire rapporti di collaborazione.

La presenza comunitaria fu vista come una minaccia dell'unità dei lavoratori. L'intervento di Giuseppe Di Vittorio valse a conferirle una legittimazione formale, ai fini della partecipazione alle elezioni per la commissione interna. Ma non si andò oltre. Comunità in fabbrica rappresentava una sfida troppo ardua. Il clima politico e culturale del tempo non consentiva una diversa valutazione. L'identità duplice di Adriano Olivetti — leader politico-culturale e capo d'azienda — rendeva più difficile la comprensione delle ragioni di quella presenza.

Ma il dissenso era in verità pressoché insuperabile soprattutto per il fatto che ancora una volta le intenzioni di Adriano Olivetti non nascondevano un proposito radicale.

Parlando ai lavoratori di Pozzuoli, proprio in quell'anno, Adriano Olivetti, non esitava a dichiarare che il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea era animato dalla idea di creare una «impresa di tipo nuovo al di là del socialismo e del capitalismo».

Egli non si era spinto mai fino a tanto, nelle comunicazioni che lo impegnavano come capo d'azienda. Questo, a mio avviso, rivela che l'inserimento di Comunità nella fabbrica

era stato a lungo meditato. Esso tendeva non solo ad avviare un esperimento di relazioni industriali più moderno, ma soprattutto ad aprire una fase più avanzata dello sviluppo comunitario.

L'impresa nuova a cui Adriano Olivetti pensava era l'«industria sociale autonoma», tipica espressione della fabbrica comunitaria, istituzione reciproca dell'«associazione agricola autonoma».

Dell'«industria sociale autonoma», la Comunità, intesa come istituzione politica territoriale, avrebbe dovuto possedere una parte del capitale azionario, di essa avrebbe dovuto nominare taluni dirigenti principali e orientarne lo sviluppo in relazione alle necessità sociali.

Quanto fossero lontane le possibilità realizzatrici di questo disegno, era ben noto ad Adriano Olivetti. Tra l'ideale perseguito e la realtà della fabbrica intercorreva la stessa distanza che egli aveva idealmente valutato tra la «comunità concreta» da lui ipotizzata e la realtà complessiva del Canavese. Ciò che gli importava però era accelerare il moto delle forze sociali nella direzione che indicava.

La realtà sociale della fabbrica gli appariva frazionata, divisa, pericolosamente dissociata da quel «bene comune» che egli identificava in una molteplicità di interessi sociali e nell'equilibrio delle forze che di questi interessi si assumono la rappresentanza.

Ricomporre la realtà sociale della fabbrica significava per lui dare rilievo unificante al sentimento comune dei lavoratori «ognuno dei quali sa che il proprio progresso farà progredire la Comunità».

In una realtà socialmente ricomposta, comunitaria, si sarebbe radicata la forza dei lavo-



ARCHIVIO

ratori, della quale Adriano Olivetti ipotizzava una duplice manifestazione: una nel sindacato, libero dall'influenza dei partiti: l'altra, istituzionale, nelle strutture decentrate e diversificate dello Stato.

In questa prospettiva, l'autonomia del sindacato assumeva una rilevanza pregiudiziale: essa infatti diveniva la garanzia della unità. L'unità istituzionalizzata avrebbe favorito la autonomia politicizzazione della classe lavoratrice.

Ai lavoratori, quindi — in quanto rappresentanti autentici di un insopprimibile valore di giustizia —, in collaborazione con gli uomini di cultura, gli esperti di ogni attività scientifica e tecnica — in quanto capaci di esprimere attraverso la loro ricerca valori ugualmente universali — sarebbe spettato un ruolo compartecipe sia nella organizzazione delle funzioni produttive, sia nell'esercizio diretto delle funzioni politiche, recuperando in questa duplicità di compiti la totalità naturale di uomini, produttori e cittadini.

Sul piano pratico questa costruzione teorica doveva rivelarsi, per alcuni versi, non solo anticipatrice dell'evoluzione sindacale che interverrà negli anni successivi, ma influente e determinante ai fini dello sviluppo del sistema sociale aziendale. Le cui linee non vanno però ricercate nelle politiche di riformismo sociale che si sono realizzate in concomitanza con il processo di espansione industriale dell'azienda e il cui valore è stato ampiamente riconosciuto.

Esse vanno, per contro, individuate nella funzione educativa che il riformismo olivetiano ha esercitato, la ampiezza del processo di socializzazione che ha attivato, la crescita civile che ha indotto dentro e fuori la fabbrica, la promozione sociale e culturale

di cui esso si è fatto garante.

I livelli di maturità conseguiti sono testimoniati da molti segni. Vi sono però indicatori che spesso sfuggono alle analisi. Essi riguardano ad esempio il monte delle professionalità esistenti in azienda, il rapporto tra lavoratori intellettuali e lavoratori manuali, oggi paritetico; la composizione della forza lavoro che registra professionalità tecniche qualificate che riproducono nella loro struttura l'esperienza di lunghi anni di lavoro operaio. Certo il processo a cui faccio cenno non è stato privo di contraddizioni, né può dirsi al riparo da rischi. La crisi dolorosa che ha segnato il paese in questo ultimo decennio ha lasciato tracce anche nel Canavese.

Le inquietudini del presente sono diffuse e profonde.

Sono inquietudini alle quali però si dovrà reagire anche con l'azione, costruttiva e responsabile del movimento sindacale, a tutt'oggi in verità condizionato da ambiguità ideologiche e culturali.

Torna d'attualità la concezione olivetiana dunque in ordine almeno ad alcune fondamentali esigenze di chiarimento: l'autonomia sindacale e il quadro politico, il sindacato e le istituzioni, i partiti e l'egemonia, lo stato e il potere, l'autorità e il pluralismo, le funzionalità dell'impresa, la politica di sviluppo.

Adriano Olivetti aveva intravisto, ad esempio, fin dagli anni '50 la rilevanza del movimento sindacale come soggetto politico: essa sarebbe stata, come poi è stato, lo sbocco di una crescita delle forze produttive, in coerenza con lo sviluppo della società italiana.

Aveva, altresì, compreso che lo spazio di autonomia del sindacato sarebbe dipeso dal rapporto che si sarebbe venuto ad istituire tra sistema politico e classe lavoratrice.

Del sistema politico, il sindacato avrebbe dovuto fare parte non però come «ordinamento autonomo» con funzioni alternative a quelle statuali, destinato in prospettiva logica a sostituirle.

Ne avrebbe dovuto fare parte invece come «ordine politico», ossia come forza sociale istituzionalizzata nella legalità delle strutture pubbliche dello Stato.

Una siffatta collocazione ne avrebbe esaltato la funzione di «soggetto politico compartecipe» ed avrebbe restituito al movimento dei lavoratori la capacità di conseguire ciò che i lavoratori sanno di potere ottenere in un quadro di solidarietà compatibili, nel rispetto degli interessi generali della comunità nelle sue più ampie e differenziate espressioni. Nell'«interesse pubblico della comunità», Adriano Olivetti fissava i limiti del pragmatismo sindacale, o, peggio, delle improvvisazioni del quotidiano, così evidenti nella prassi del sindacato.

Al di là di questi limiti, sarebbe stato impossibile recuperare ai fini dell'azione un modello di valore universale e si sarebbero determinate di fatto le condizioni per una «politica delle cose» esposta alle lusinghe del particolarismo. È implicito in queste avvertenze il rifiuto di una politica sindacale che, a nome di una classe operaia assunta come «classe generale», pretenda di porsi come «momento nazionalmente unificante».

I fatti successivi daranno ragione del rifiuto, non essendo la così detta politica della classe operaia riuscita a sottrarsi a quella sorta di neo-corporativismo che, oltre a garantire la protezione degli interessi particolaristici, ha potenziato «poteri di fatto» ai margini del potere politico costituzionalmente organizzato.



L'irur, uno strumento per il territorio

L'Istituto per il rinnovamento urbano e rurale (Irur) rappresentò, anche se incompiutamente, lo strumento di azione per una politica di sviluppo i cui obiettivi, precisati con tanta chiarezza nel 1954, data di costituzione dell'ente, sono gli obiettivi di oggi, sui quali le forze sociali e produttive del Canavese hanno l'obbligo di impegnarsi.

Dell'Irur, attualissima è innanzitutto l'ispirazione olivettiana, al cui centro vi è l'idea del piano, come forma dell'agire politico e strumento di iniziativa.

Della prospettiva programmatica, va colta e fatta propria l'idea di realizzare nello spazio delimitato della comunità territoriale scelte economiche che abbiano il rigore della tecnica e della scienza e siano al tempo stesso il prodotto dell'interazione tra sviluppo economico, riassetto delle risorse territoriali, vita privata, vita pubblica, centri di consumo e centri di produzione.

Le scelte di metodo fatte dall'Irur dimostrano, ad esempio, che il processo di differenziazione industriale passa inevitabilmente attraverso la via della sperimentazione, individuando le attività che si raccordino con il potenziale produttivo delle aziende egemoni e cogliendo i momenti e i punti che si prestino ad una crescita del livello generale di produttività di tutto il sistema industriale esistente nel territorio.

È una crescita che spesso si affida, più che ai meccanismi tecnici, alla consapevolezza delle forze produttive di operare secondo un ordine di priorità convenute prima per la risoluzione dei problemi di produzione e di impiego sociale delle risorse, dopo per la risoluzione dei problemi di distribuzione.

Durante gli anni '50, questo tipo di consapevolezza era meno avvertita di quanto non lo sia oggi. Ciò rese più arduo del prevedibile proseguire l'esperimento Irur, nonostante che esso, solo nei primi cinque anni di vita, abbia consentito di realizzare un miliardo e mezzo di investimenti industriali provenienti da capitale non remunerato, l'avvio di piccole aziende ancora in parte esistenti, l'occupazione di poco meno di mille lavoratori.

Nel settore dell'agricoltura, l'opera dell'Irur fu la più travagliata, la più avversata dalle forze politiche, alcune delle quali, quelle moderate, scesero in campo per contrastarla, altre, quelle di sinistra, la indebolirono con il loro disimpegno.

L'Irur aveva rifiutato di intervenire direttamente nel processo di ricomposizione produttiva dell'agricoltura canavesana, pur essendo stato sollecitato a farlo da chi pensava alla possibilità non certo virtuale di dare vita in certe aree della regione a forme di conduzione agricola industrializzata.

Si rinunciò a questa prospettiva, non perché Adriano Olivetti non credesse all'industrializzazione delle attività agricole, ma perché essa comportava, tenuto conto della situazione precaria del ceto rurale, uno sradicamento dell'uomo dalla terra e il diffondersi di quella che Adriano Olivetti chiamava «una vera e propria malattia dell'anima».

Si prescelse, invece, l'intervento indiretto, volto a stimolare la partecipazione dei produttori, perché essi, attraverso la cooperazione e l'associazione consortile, promuovessero impianti, strutture, servizi comuni e avviassero nuove culture.

Era in fondo la prospettiva della cooperazione volontaria quella in cui l'Irur si muoveva, con la novità non secondaria che a sostenere il cooperativismo agricolo sarebbe dovuto intervenire, oltre che un forte apparato tecnico, la Comunità. Alla Comunità, infatti, competeva il compito di garantire una simbiosi tra economia agricola ed economia industriale e il compito di avviare nelle campagne un processo graduale di organizzazione di vita moderna, mobilitando risorse di ordine morale ed istituzionale.

Sul piano morale, dovevano farsi valere i principi di libertà politica, di coesione, d'unità, di autogoverno. Sul piano istituzionale, la Comunità doveva favorire la organizzazione sia di forme progredite di cooperazione sia soprattutto la organizzazione di «associazioni agricole autonome», le quali avrebbero dovuto esercitare su un piano parallelo e complementare la stessa funzione che Adriano Olivetti attribuiva alle «industrie sociali autonome»: ossia una funzione di coordinamento produttivo e una funzione politica nel generale processo di riequilibrio città-campagna.

Il neo corporativismo si è posto così come limite al processo di «politicizzazione» del movimento sindacale, arrestandolo nella sua crescita di forza politica nazionale rappresentante il lavoro nel suo complesso.

Ma Adriano Olivetti aveva visto anche quanto fosse pericoloso utilizzare il «surplus di mobilitazione» di massa esistente nel paese per accrescere il potenziale di lotta implicito nella relazione tra industria e società.

L'industria rappresentava nella concezione olivettiana un fattore di modernizzazione del paese. Concentrare in essa il conflitto, trasformando il confronto legittimo tra capitale e lavoro in confronto tra borghesia e proletariato, avrebbe avuto il risultato di creare un intreccio inestricabile tra le linee del conflitto industriale e le linee del conflitto politico. Ciò non avrebbe giovato né al conflitto industriale, né al conflitto politico. Ne sarebbe derivata l'impossibilità pratica di gestire sia l'uno che l'altro. Si sarebbe spezzata la relazione industria-società, si sarebbero arrestati i meccanismi di composizione per conseguire quella che egli chiamava una «pace dinamica»: ossia la possibilità di spostare su termini sempre più avanzati le linee della conflittualità sociale per fare sì che ciascuno di questi momenti rappresentasse in concreto un progresso delle forze sociali e una occasione reale di trasformazione, di mutamento, di creazione di nuovi rapporti.

Nella concezione di Adriano Olivetti la «pace dinamica» così intesa non comportava una sorta di snaturamento del «potere sindacale» che sarebbe rimasto ad un tempo conflittuale e di mediazione.

Conflittuale nel senso che il movimento sindacale avrebbe avuto dinanzi a sé aperta una opzione per l'azione militante, lo impegno di lotta, lo sciopero generale.

Di mediazione nel senso che il sindacato avrebbe dovuto muoversi tra due poli, l'uno costituito dai compiti dello Stato, l'altro costituito dai vincoli sociali che irrigidiscono il sistema economico; tra questi due poli, esso avrebbe dovuto esercitare una funzione complessa di mediazione tra interessi dei lavoratori, esigenze dell'economia, responsabilità dello Stato.

Un ruolo di mediazione che avrebbe dovuto comportare, ad esempio: il bilanciamento degli interessi tra nord sviluppato e sud arretrato, la difesa dei livelli di occupazione e lo sviluppo di nuove possibilità di lavoro; l'equilibrio tra le condizioni di redditività delle imprese e l'utilizzo sociale della ricchezza prodotta; il raccordo, infine degli interessi di classe con la funzione di direzione politica dell'intera comunità nazionale.

appunti per la storia di una fabbrica

di adriano olivetti

Prima di essere un'istituzione teorica, la Comunità fu vita. La mia comunità non si esprime subito formalmente, ma ebbe per molto tempo un'esistenza virtuale. La sua immagine nacque a poco a poco in un lavoro durato venti anni. Nelle esperienze tecniche dei primi tempi, quando studiavo problemi di organizzazione scientifica e di cronometraggio, sapevo che l'uomo e la macchina erano due domini ostili l'uno all'altro, che occorreva conciliare. Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti a un trapano o ad una pressa, e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù. Ma il cammino era tremendamente lungo e difficile. Mi dovetti accontentare in principio a volere l'«optimum» e non il «maximum» delle energie umane, a perfezionare gli strumenti di assistenza, le condizioni di lavoro. Ma mi resi a poco a poco ben conto che tutto questo non bastava. Bisognava dare consapevolezza di fini al lavoro. E l'ottenerlo non era più compito di un «padrone illuminato», ma della società.

.....

Se io avessi potuto dimostrare che la fabbrica era un bene comune e non un interesse privato, sarebbero stati giustificati trasferimenti di proprietà, piani regolatori, esperimenti sociali audaci di decentramento del lavoro... Il modo di equilibrare queste cose esisteva, ma non era nelle mie mani: occorreva creare un'autorità giusta e umana che sapesse conciliare tutte queste cose nell'interesse di tutti. Quest'autorità per essere efficiente, doveva essere investita di grandi poteri economici, doveva, in altre parole, fare, nell'interesse di tutti, quello che io facevo nell'interesse di una fabbrica. Non c'era che una soluzione: rendere la fabbrica e l'ambiente circostante economicamente solidali. Nasceva allora l'idea di una Comunità.

.....

Ma il segreto del nostro successo, così nel passato come per l'avvenire, era racchiuso nel codice morale da cui, è ormai mezzo secolo, questa fabbrica era nata: esso era fondato sul rigore scientifico della ricerca e della progettazione, sul dinamismo dell'organizzazione commerciale e sul suo rendimento economico, sul sistema dei prezzi, sulla modernità dei macchinari e dei metodi, sulla partecipazione operosa e consapevole di tutti ai fini dell'azienda.

«Bisogna dare consapevolezza di fini al lavoro», io intuivo, come ho narrato, agli inizi della mia esperienza. Ma ciò implica aver risposto a una domanda che non esito a definire una delle domande fondamentali della



GLI SCRITTI DI ADRIANO OLIVETTI

Oltre ai saggi di Adriano Olivetti pubblicati su «Tempi nuovi» dal 1922, «Tecnica e Organizzazione» (pubblicato dal 1937 al 1944 e dal 1950 al 1958) e su «Comunità», Adriano Olivetti ha scritto le seguenti opere:

L'ordine politico delle comunità. Le garanzie di libertà in uno stato socialista. Nuove edizioni Ivrea, Ivrea 1945 (seconda edizione: Edizioni di Comunità, 1946).

Società, Stato, Comunità. Edizioni di Comunità, Milano, 1952.

Città dell'uomo. Edizioni di Comunità, Milano, 1960 (con una prefazione di Geno Pampaloni).

Tra i saggi pubblicati su riviste segnaliamo:

Criterio scientifico e realtà industriale, in «Tecnica ed Organizzazione», n. 1, Ivrea, gennaio 1937.

Considerazioni sulla direzione di industrie complesse di massa, in «Tecnica ed Organizzazione», n. 3, Ivrea, Maggio 1937.

L'industrializzazione dell'Italia Meridionale, in «Prospettive Meridionali», Roma, novembre 1955.

Dal Comunismo al Socialismo, in «Comunità, Milano, gennaio 1957.

Il Piano Regolatore della Valle d'Aosta, «Nuove Edizioni Ivrea», Ivrea, 1943.



M. Dudovich,

X. Schawinsky (1934)

ARCHIVI
DIGITALI
OLIVETTI

mia vita, drammaticamente rinnovata nei momenti di incertezza e di dubbio, profondamente discriminante per la fede che presuppone e per gli impegni che implica. Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi fini semplicemente nell'indice dei profitti? O non vi è al di là del ritmo apparente, qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?

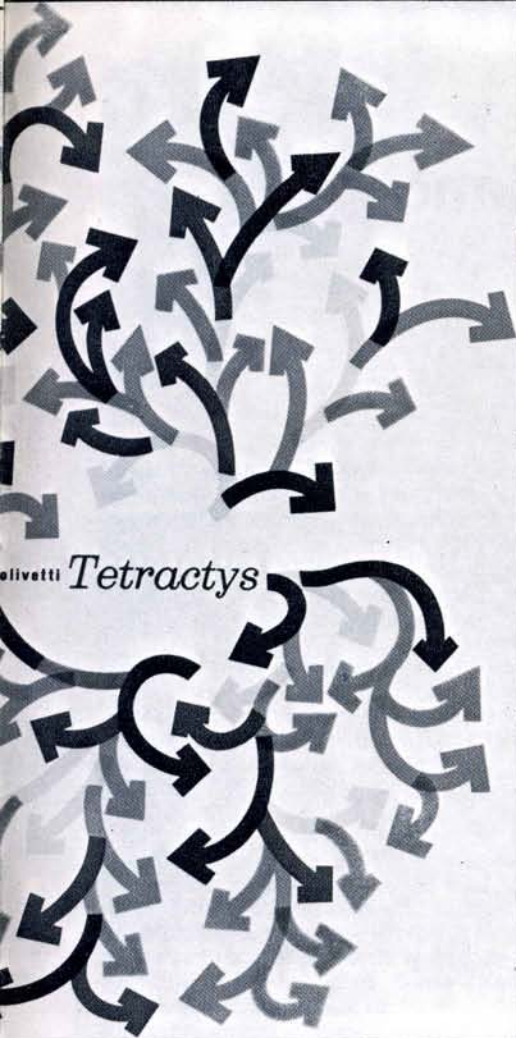
Nel 1947 riprendemmo a Ivrea, dopo la dolorosa parentesi della guerra, una consuetudine gentile e solenne al tempo stesso: la consegna della «spilla d'oro» a coloro che abbiano compiuto venticinque anni di lavoro presso la nostra Società. Era la prima volta che l'ing. Camillo non era con noi, seduto al centro delle lunghe tavolate, a presiedere una cerimonia di cui egli stesso aveva fissato il profondo significato e il rito. Nel buio dopoguerra, l'avvenire si presentava irto di problemi nuovi, di scelte imperiose e non semplici: anche la fabbrica veniva coinvolta nel contrasto di valori, di ideologie e di interessi che ribolliva fuori dei suoi cancelli. «Il mondo — dissi allora a quei nostri anziani, fede-

li collaboratori — è diviso fra due concezioni della vita e della società: l'una afferma che i valori dello spirito premono su quelli della materia e che affidandosi all'autorità e all'ordine anche i problemi della materia verranno risolti. Gli altri, pur non negando i valori dello spirito, pensano che l'affermazione degli inesorabili diritti della materia risolverà i problemi per una società più giusta e più umana. Noi rispettiamo le opinioni di questi due gruppi, ma siamo preoccupati per la durezza della lotta, per le tragiche conseguenze che la lotta stessa potrebbe avere. In queste circostanze abbiamo una sola indicazione, una sola possibilità, un solo dovere: apportiamo nei nostri atti tutta la forza della nostra tradizione e risolviamo ogni problema che si presenta al nostro esame con la ricerca tenace della maggiore giustizia e verità, con la maggiore benevolenza e tolleranza. Solo in questo atteggiamento è la strada della nostra salvezza, solo con questa ostinata indipendenza spirituale potremo vincere la battaglia della nostra esistenza, ogni giorno, nonostante talune apparenze, più dura, più difficile.

I tempi corrono, le cose si muovono, non possiamo fermarci a rimescolare le formule e le istituzioni del passato se non per quella parte di bene che in esse è contenuta e per cui ancora valgono.

Ora siamo davanti al nuovo. Potremo e dovremo in tempi più facili perfezionare tecnicamente qualcuna delle istituzioni sociali del passato — voglio dire ad esempio una scuola autonoma e separata dall'attività produttiva, delle colonie meglio attrezzate e via dicendo — ma avremo ancora l'occhio rivolto all'indietro se questi perfezionamenti rimarranno esclusivamente dei perfezionamenti tecnici. Occorre andare più in là, occorre vedere se nei limiti di un'economia e di una società cangiante, queste forme, queste istituzioni non possano essere modificate o sostituite da soluzioni nuove, informate a nuovi principi».

Ebbene, questa ostinata indipendenza spirituale, questa costante affermazione di nuovi principi validi universalmente, questa non mai spenta ricerca di una consapevolezza collettiva di ciò che erano le nostre possibilità e i nostri doveri di fronte agli impegni cui



G. Pintori (1946 e 1956)

(G. Pintori, 1953-1956).

l'accrescersi delle dimensioni dell'azienda ci metteva ogni giorno di fronte: tutto questo fa parte della storia della nostra fabbrica, ne è ormai patrimonio inalienabile, costume di vita. Rendere «umano» il lavoro può apparire un'espressione retorica se letta o ripetuta distrattamente nel corso di un elzeviro o di una conferenza: lo è molto di meno, e si colma invece di una palpitante, severa verità, per coloro ai quali sia toccato il destino di poter intervenire a modificare il destino di migliaia di altre persone, ognuna con una sua dignità, una sua luce, una sua vocazione. Noi abbiamo cercato allora strumenti creativi di mediazione che nel mondo dell'uomo che lavora portassero oltre gli schemi inoperanti della lotta di classe (che agisce contro la carità) e di un generico solidarismo (che mutila la giustizia): e li abbiamo trovati nella cultura e nella comunità. Attraverso il rigoroso rispetto della cultura a tutti i livelli della vita di fabbrica noi abbiamo favorito il risplendere dei valori spirituali, la testimonianza della bellezza, il calore della tolleranza, la limpida supremazia della scienza.

Attraverso l'ideale e il concreto cammino della comunità, creando cioè un intreccio di vincoli tra la fabbrica e il Canavese, abbiamo ravvicinato l'uomo al suo destino e la fatica al suo premio: un progresso visibile, una partecipazione non astratta ma consapevole. È così che la fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo ove fu chiamata ad operare, avviando quella regione verso un tipo di comunità nuova ove non sia più differenza sostanziale di fini tra i protagonisti delle sue umane vicende, della storia che si fa giorno per giorno per garantire ai figli di quella terra un avvenire, una vita più degna di essere vissuta.

Il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea, tentativo che non esito a dire ancora del tutto incompiuto, risponde dunque ad una semplice idea: creare un'impresa di tipo nuovo al di là del socialismo e del capitalismo, giacché i tempi avvertono con urgenza che nelle forme estreme in cui i due termini della questione sociale sono posti, l'uno contro

l'altro, non riescono a risolvere i problemi dell'uomo e della società moderna.

Noi sappiamo bene che nessuno sforzo sarà valido e durerà nel tempo se non saprà educare, elevare l'animo umano, e che tutto sarà inutile se il tesoro insostituibile della verità e della cultura, luce dell'intelletto e lume dell'intelligenza, non sarà dato ad ognuno con generosa abbondanza, con amorosa sollecitudine.

Sia ben chiaro tuttavia che per noi queste mete importanti non sostituiscono né il pane, né il vino, né il combustibile e non ci sottraggono quindi al dovere di lottare strenuamente alla ricerca di un livello salariale più alto, di una condizione economica che vada bene al di là del minimo di sussistenza vitale e consenta finalmente una vera libertà.

Questa duplice lotta nel campo materiale e nella sfera spirituale — per la fabbrica che amiamo — è l'impegno più alto e la ragione nella mia vita. La luce della verità, usava dirmi mio padre, risplende soltanto negli atti, non nelle parole.

Da «Olivetti 1908-1958», Ivrea 1958.

i fatti

il modello olivettiano e i suoi nemici

La rubrica «I fatti della cultura industriale», curata da Franco Chiarenza, caporedattore del *Giornale Radio Tre*, si propone di leggere nei fatti della nostra quotidianità la presenza o l'assenza dei segni di quella cultura industriale che dovrebbe sempre accompagnare la crescita della società occidentale».

Per comprendere, a vent'anni di distanza, chi fu realmente Adriano Olivetti e cosa resta della sua straordinaria esperienza, conviene innanzi tutto capire cosa non fu. I suoi «nemici» Bruno Zorzi li enumera così: i commercianti, la Confindustria, gli intellettuali, i preti. Naturalmente si tratta di una elencazione simbolica che non coinvolgeva tutti gli esercenti, gli industriali, gli uomini di cultura e, men che meno, tutti i cattolici, ma certo fu significativo che proprio in questi settori fossero così numerosi coloro che non capirono o, se capirono, non condivisero gli obiettivi del grande imprenditore di Ivrea.

I commercianti; categoria rispettabile e necessaria di cui ovviamente Olivetti comprendeva l'importanza, ma la cui attività economica è legata indissolubilmente al momento speculativo. Olivetti era un produttore puro e finiva per vedere ogni attività economica non legata direttamente alla produzione come un'intermediazione potenzialmente parassitaria, e fremeva quando constatava che larga parte degli incrementi retributivi dei «suoi» operai finiva per coprire aumenti di prezzi spesso non giustificati. La legge del profitto non era per Olivetti fine a se stessa, ma soltanto in funzione della utilità sociale che derivava da nuovi investimenti, creazione di posti di lavoro, modifiche dei rapporti tra le diverse componenti del momento produttivo. Certo, anche Olivetti sapeva, come tutti, che il momento dell'intermediazione commerciale è necessario e non è esente da rischi, ma la sua diffidenza verso il disordine che già allora caratterizzava lo sviluppo terziario nel nostro paese anticipava lucidamente una diagnosi attualissima, quella dei guasti rappresentati da un sistema commerciale e distributivo frammentario e irrazionale.

La Confindustria; quella degli anni '50, che si identificava nella difesa dei privilegi, nel rifiuto della programmazione, nell'aperto sostegno alle formazioni politiche conservatrici. Arroccata in uno scontro frontale con i sindacati, in pieno clima di guerra fredda, l'organizzazione degli industriali non poteva capire e giustificare

le sperimentazioni che Olivetti conduceva in fabbrica, giudicandole pericolose o, nel migliore dei casi, utopie prive di senso; né Olivetti poteva comprendere la linea che ispirava la politica confindustriale, legata a stereotipi capitalisti che gli sembravano vecchissimi e superati. Egli pensava infatti che non si potesse prescindere, per la costruzione di un modello produttivo più partecipato, dalla collaborazione con la classe operaia e dall'avvio, da parte dello Stato, di un processo di coordinamento e di razionalizzazione delle risorse. E anche in questo Olivetti anticipò la constatazione che processi produttivi, politica del territorio, gestione equilibrata delle risorse devono procedere insieme se non si vuole precipitare nel caos degli sprechi e della distruzione indiscriminata cui oggi assistiamo impotenti. E aveva capito che questo è il compito di uno Stato moderno in una società industriale avanzata, ma che la forza dello Stato risiede nel consenso, e il consenso può venire solo dalla partecipazione alle scelte che incidono sulle condizioni di vita.

Gli intellettuali; molti furono gli uomini di cultura di quel tempo che, come scrive Zorzi, «intenti a reclamare da Stalin l'estensione universale dei suoi giardini», manifestavano il loro sdegno verso il «paternalismo» di Olivetti. La loro incapacità di capire l'originalità delle intuizioni di Olivetti derivava dall'impossibilità di collocare le sue proposte nei rigidi schemi ideologici che rappresentavano spesso i loro unici punti di riferimento, oltre che dall'ignoranza di tutto il pensiero economico sociale americano più moderno che rappresentava la base del modello olivettiano. Mancò così un largo dibattito culturale capace di coinvolgere forze politiche, sindacati, enti locali, alla ricerca di modi concreti di partecipazione che avrebbero evitato dannose contrapposizioni manichee e avrebbero potuto colmare il grave ritardo culturale che ha caratterizzato la diffusione dello sviluppo industriale nel nostro paese. E non si può dire certo che Olivetti non fosse sensibile al mondo intellettuale; il suo mecenatismo disinteressato verso la cultura era noto e abusato. Non fu Olivetti a sbagliare sul ruolo fondamentale che gli intellettuali avrebbero potuto avere, furono gli intellettuali che spesso non seppero rinunciare ad essere «organici» a una o altra ideologia politica preconstituita; sindacati e forze politiche di sinistra erano d'altronde allora imbevuti di quella cultura

marxista che, come ha detto Valerio Castronovo, «nutriva una forte diffidenza nei confronti di qualsiasi applicazione pratica delle scienze sociali: esse venivano condannate senza appello sotto l'etichetta di ideologia americana, come strumenti della sociologia borghese e dei grandi monopoli».

I preti; resterà sempre un mistero, e non soltanto per me, attraverso quali complessi meccanismi psicologici un uomo come Adriano Olivetti abbia potuto aderire alla religione cattolica. Lui che da una certa cultura cattolica prevalente in quegli anni era lontanissimo, quanto lo può essere una moderna cultura industriale ispirata al riformismo americano degli anni '30 dal solidarismo cattolico di Sturzo e di Dossetti. Se da un movimento religioso Olivetti era stato condizionato, questo fu il protestantesimo, da cui aveva mutuato alcune concezioni di etica del lavoro, la tendenza a fare dei processi produttivi il momento centrale delle relazioni sociali, la stessa concezione delle comunità locali così simile al modello delle «towns» anglosassoni. Olivetti non ebbe mai, in realtà, un modello preconstituito da proporre; e quando lo tentò, ne venne fuori qualcosa di discutibile e di irrealizzabile. Ma restano di Olivetti le intuizioni geniali e anticipatrici in tutti i campi, dalle relazioni industriali alla psicologia del lavoro, dall'attenzione verso l'«immagine» aziendale alla diffusione del «design». Una di queste intuizioni, l'idea di integrare in un disegno unitario e partecipato le comunità locali, la pianificazione territoriale e la realtà interna di fabbrica, può essere definita come un modo di realizzare concretamente una cultura industriale diffusa. Olivetti partiva dal presupposto che i valori di una società industriale per essere comunemente accettati non possono prescindere dalle realtà comunitarie di base e dall'ambiente in cui vivono gli operai e tutti coloro che partecipano ai processi produttivi. Ne derivava un modello di partecipazione che non passava tanto all'interno dei meccanismi decisionali dell'impresa, quanto piuttosto attraverso una articolazione comunitaria di base integrata con i centri di produzione, esattamente come, in tempi pre-industriali, le attività agricole e artigianali erano strettamente integrate col territorio.

franco chiarenza

un itinerario culturale europeo

La rubrica «Le idee della cultura industriale», curata da Dino Cofrancesco, professore incaricato di Storia delle dottrine politiche all'Università di Genova, intende analizzare sistematicamente e con riferimento agli atteggiamenti ed alle proposte politiche della società italiana contemporanea, i valori della società aperta che si identificano con la tradizione stessa delle società industrializzate dell'occidente.

All'indomani delle elezioni del 7 giugno 1953 Adriano Olivetti, commentando i risultati della consultazione, esprimeva nei seguenti termini alcune sue convinzioni intorno al futuro dell'Europa e della collaborazione internazionale in campo economico: «L'Europa per sollevarsi ha bisogno di nuove idee, non di applicare bene o male quello che è stato fatto in America. L'America da parte sua non deve pretendere di imporre le sue soluzioni all'Europa, poiché quello che all'America può soltanto interessare è se l'Europa sarà pacifica o guerrafondaia, se le libertà civili vi sono o meno rispettate, se l'Europa farà una politica di cooperazione interna, o se diverrà soltanto strumento della politica sovietica». Le condizioni dello sviluppo nel mondo occidentale riguardavano, a suo modo di vedere, non solo l'efficacia delle procedure associative dall'una e dall'altra parte dell'oceano, ma anche le condizioni interne di aggiornamento dell'organizzazione sociale e produttiva. Lo stretto collegamento tra il progetto riformatore della politica nazionale e la visione dell'assetto interstatale come campo decisivo della lotta per il progresso fu presente agli occhi del fondatore del Movimento di Comunità in misura assai maggiore di quanto le celebrazioni, organizzate nel ventesimo anniversario della sua morte, non abbiano posto in rilievo. I «numi tutelari» dell'azione di Olivetti — tanto numerosi quanto legati tra loro in un organismo di non comune complessità ed estensione — si collocano quasi tutti su un piano di ideale equidistanza rispetto agli estremi della spinta allo sviluppo tecnico e dell'elaborazione di un «sistema» ideologico. Perseguendo entrambi gli obiettivi senza mai distogliere lo sguardo dallo stato dell'industria e della politica italiana, Olivetti divaricò il proprio «percorso» culturale da quello, più classicamente «liberale», di

Einaudi e da quello del «Mondo» di Panunzio giocando sull'incorporamento di elementi normativi in un insieme di dati desunti da un eccezionale apparato di proposizioni tecniche: riuscendo, in questo modo, a trasformare una comune ideologia del produttivismo in un congegno progettuale di ampie dimensioni.

L'assunto teorico di Olivetti è per molti versi affine a quello della *Bauhaus* di Gropius. Come nella scuola di Weimar, il fine immediato dello sviluppo tecnico si sposava ad una concezione del lavoro che, mettendo in secondo piano ciò che un marxismo ancor oggi in voga avrebbe chiamato i «rapporti di produzione», esaltava e promuoveva l'iniziativa collettiva; in secondo luogo, il problema dello spazio (fisico e culturale) dell'attività lavorativa faceva scattare le istanze della progettazione dello spazio urbanistico (Mumford) e, in piccolo, degli oggetti d'uso. Anche secondo Olivetti il vivere civile implica una corretta configurazione di gruppi di problemi da risolvere volta per volta: nell'ambito produttivo, il ricongiungimento di arte e industria dev'essere ricercato rispettando la presenza lavorativa — o meglio, accogliendo i principi democratici nell'alveo di una spinta allo sviluppo tecnico della società. L'indicatore più evidente di questa tendenza all'interesse per gli ideali del lavoro è riscontrabile nella somiglianza — giustamente sottolineata da Giuseppe Berta nel suo recentissimo saggio *Le idee al potere* — dei punti di vista di Olivetti e di Simone Weil sui modelli della riorganizzazione industriale. Scritti come *La condizione operaia* o *Oppressione e libertà* tradotti dalle Edizioni di Comunità tra il 1951 e il 1956, influenzarono Olivetti soprattutto per la loro carica di denuncia e per la continua esortazione a trasformare la fabbrica da luogo di negazione a luogo di affermazione della funzione sociale del lavoratore. Il richiamo a Simone Weil fu, tra l'altro, l'effetto del consolidarsi di un'ideologia — propriamente comunitaria — che cercò di legittimare l'approfondimento etico dei problemi dell'industrializzazione con il ricorso ai maggiori argomenti della scuola cristiano-sociale francese. L'attenzione per intellettuali come Maritain e Mounier, testimoniata anche dalla pubblicazione di saggi del secondo intorno al 1949, ebbe due motivazioni principali: primo, la ricerca di un punto

di complementarità tra le ideologie cristiane e quelle socialiste; secondo, più in generale, la prefigurazione di un amalgama di valori «ampio e flessibile, tale da potere essere sempre integrato e messo a confronto con nuovi valori emergenti». Anche in quest'ambito, il giudizio complessivo che Olivetti dava delle ideologie non lasciava possibilità di equivoci: più che organismi di statuizioni prescrittive implicanti codici di comportamento, esse venivano intese da Olivetti quali manifestazioni generiche d'uno stato d'animo collettivo. Anche se indirettamente, il progetto di un riformismo di stampo comunitario si congiungeva ad una visione degli sviluppi del capitalismo per molti versi simile a quella enunciata da Schumpeter in *Capitalismo socialismo democrazia*. Convinto, al pari dell'economista austriaco, dell'improrogabilità di una modificazione nella società e nelle condizioni di sussistenza dell'assetto generale delle strutture produttive occidentali, Olivetti reputò tuttavia diverse le conseguenze di tali mutamenti nell'organizzazione tecnica della società. La riflessione sui principi di elaborazione di un disegno di *decision-making* appartenente ad una società «post-capitalistica» — togliendo valore ai meccanismi della rappresentanza politica e nell'ipotesi di una «democrazia senza partiti» —, attribuisce, nella prospettiva di Olivetti, sempre maggiore importanza ai principi federalisti che avrebbero potuto fungere da mediatori tra ideologia comunitaria e funzione legittimante dell'organizzazione politica. Gli studi di teoria dell'organizzazione, integrati alle fonti appena citate, formarono così una vera e propria catena interpretativa su cui poté reggersi una concezione dello sviluppo industriale (e dei rapporti tra industria e cultura) di risonanza di gran lunga più vasta di qualsiasi altro progetto economico concepito in Europa da un industriale nel secondo dopoguerra.

dino cofrancesco

Alla redazione di questa nota ha collaborato Paolo Cherchi Usai.

l'esperienza olivettiana oggi: due opinioni

pierfranco pellizzetti

Il primo incontro con Adriano Olivetti lo ebbi anni fa a Milano. Piccolo collaboratore di una rivista, allora, d'area socialista (poi rapidamente trasformata in «organica») partecipavo ai comitati di redazione e alle colazioni che ne seguivano.

Allora, a tavola, troneggiava il simpatico-tenero-gigione Italo Pietra, con quella sua aria da impresario lirico o — comunque — da melomane padano, che della redazione fungeva da paterno tutore.

Pietra è un conversatore fluviale che si atteggiava a Mangiafuoco anche se la sua vera natura è, piuttosto, quella del grillo saggio di Pinocchio.

«Vedi — mi diceva il grillo-saggio Pietra, — nella mia carriera ho incontrato molti uomini presunti grandi. Epperò di uomini veramente grandi io ne ho conosciuti solamente due: Enrico Mattei e Adriano Olivetti.

Ma, attenzione, grandi non perché a capo di grandi aziende. Grandi perché ognuno di loro allevò una ventina di uomini «non banali».

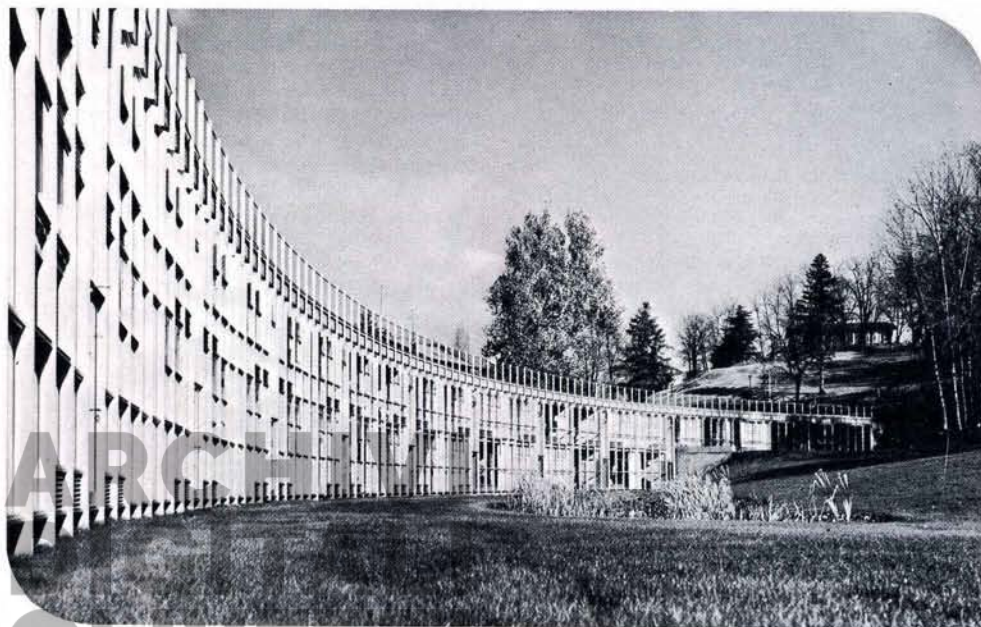
Da allora questa considerazione mi ha sempre accompagnato. Più ci ripenso e più faccio mio questo metro di valutazione e se assurda mi sembra la voglia di «tutti contro tutti» che permea ogni anfratto della nostra società politica e culturale, non nascondo che da tempo sono venuto convincendomi che il più grande leader politico dell'Italia repubblicana non è stato De Gasperi né La Malfa o Pannella, ma il Palmiro Togliatti che, con il «partito nuovo», alleva e svezza qualche pattuglia (da Amendola a Ingrao, da Alicata a Giolitti) di uomini — in ogni caso — non mediocri.

Con questo viatico e con questo corollario di valutazioni dovrei oggi avvicinarmi alla celebrazione della morte di Olivetti con commossa partecipazione e grande adesione intellettuale. Eppure non ne sono capace.

È forse l'aria florida e rosea del Nostro che mi indispette (quando dai riformatori sociali ci attendiamo sempre il viso scavato del cavaliere Hans/Max Von Sydow nel Settimo Sigillo bergmaniano)?

È possibile vivere la tensione dell'innovatore paciosamente, senza neppure un sospetto di ulcera duodenale di matrice psico-somatica?

Venendo al serio (e convinto che quanto sto per dire spiacerà a qualche amico) mi sembra di scorgere nell'immagine di Olivetti la ricorrente presenza del ludico, così come nella sua parabola di operatore nel sociale una vena di narcisismo estetizzante. Il rischio del



disegno velleitario fatto non per realizzare il possibile quanto per auto-gratificarsi e, contemporaneamente, stupire un contesto impreparato a capire. Quanto sa di sterile snobismo questo superbo distacco dal proprio ambiente (certamente rozzo, torpido, protervo e — in quegli anni — probabilmente orribile), quanto sa di fuga dall'impegno reale questo costruirsi comunità su misura per coltivare il proprio bisogno di perfezione.

Negli uomini migliori della sinistra imprenditoriale ritorna spesso quest'ansia (che poi è fragilità e provincialismo) di trarsi fuori dal proprio mondo che non li capisce per poter fare tutt'intero il proprio discorso senza il problema di doversi far capire. Il rifiuto di confrontarsi con i propri tempi storici e con le difficoltà culturali dello stare nel proprio ceto, hanno spesso prodotto, nel mondo della borghesia produttiva, personaggi carichi di fascino ma ostentatamente «diversi» e, quindi, incapaci di aggregare consensi, orientare, negoziare . . . insomma: fare politica e non testimonianza.

Ciò ai miei occhi — suona, da un lato, come carenza di militanza (è più facile battersi le mani tra pochi e selezionati intimi che affrontare i fischi e certi impatti che richiedono compromessi sempre in bilico tra l'onorevole e il non), dall'altro, come una sorta di vassallaggio culturale nei confronti delle controparti di cui si recepiscono, spesso acriticamente, le analisi e le proposte nell'incapacità di collaborare alla costruzione di una cultura imprenditoriale di segno progressista.

Il vecchio Turati, riprendendo Jaurès, teorizzava una regola sempre attuale: «Sono il leader, devo seguirli».

Non si può costruire nulla di solido al di fuori di un contesto, del proprio contesto. Ecco il senso di fastidio che mi danno i perfettismi di certi «avanzati». Credono di essere illuministi ma ne sono il contrario.

Il «fiammiferino della ragione», per dirla con il Foa che commemora Ernesto Rossi, serve ad illuminare il percorso dei prossimi tre passi, il tragitto che dovrebbe essere percorso non dagli «eletti» ma da tutta la gente. Quanta dissipazione di intelligenza e di prestigio nel non saper soffrire i dolori della militanza, nel non saper praticare, per usare le parole di un riformatore sociale come Mondolfo, una «pedagogia sociale».

Non sono — dunque — completamente d'accordo con Italo Pietra.

Sì, Mattei lavorò ad un suo disegno politico (che non è il mio) ed ha costruito quadri per il ceto sociale, la borghesia di Stato, di cui è stato il Mosè. In questo fu grande.

Olivetti ha coltivato il senso della propria estraneità dalla borghesia produttiva italiana alla cui trasformazione/civilizzazione non ha dato contributi sostanziali. Mattei ha inciso, Olivetti lucidato cristalli.

Forse anche per questo la borghesia di Stato sino a ieri ha vinto e quella privata brancolata (e ancora brancola) nel buio della propria rozzezza.

E pensando ad Olivetti ritorna una sensazione di velleitaria inconcludenza.

roberto de martin

Se Bruno Visentini, nella cerimonia ufficiale di tre mesi fa ad Ivrea, ha affermato che per rievocare Adriano Olivetti sarebbe stata necessaria una più puntuale conoscenza diretta e personale, a maggior ragione quest'esigenza andrebbe invocata per un giovane imprenditore per di più di Bolzano, che dell'uomo e del Canavese nel suo insieme ha conoscenza approssimata, seppur legata anche ad un'iniziativa industriale nel comune di San Giorgio.

Dovrò pertanto far parlare ricordi riflessi, anche lontani nel tempo per collegarli poi al fare quotidiano, all'impronta ed al significato che su un movimento come quello dei giovani imprenditori figure come quella di Adriano Olivetti non possono non aver lasciato.

E, allora, i miei ricordi sono dell'età infantile legati alle precisazioni che il giornale-radio dell'epoca facevano sulle posizioni in Parlamento di «Comunità» che, dall'opposizione, superava le ricorrenti logiche di chiusura e di blocco arrivando a dare anche a De Gasperi fiducia non contrattata. Fiducia, da legare alla verifica puntuale della coerenza sia dei comportamenti sia delle azioni di governo. Ci sono poi ricordi di sapore letterario, legati all'apparire ed allo scomparire dell'individuo, di cui si intuivano i molteplici interessi e l'attivismo, fra le righe dei ricordi piemontesi di Natalia Ginzburg.

Questi ricordi possono apparire diversivi, lontani dai punti di osservazione tipici agli operatori industriali. Non lo sono per nulla; perché in fondo è proprio da ciò che si ricava il senso di «diverso» di Adriano Olivetti: un industriale che ha saputo «seminare» nei terreni più diversi, soprattutto in quelli più incolti. Terreni che ai più apparivano minati o che non venivano neppure considerati dalla imprenditoria dell'epoca. Imprenditori che erano totalmente impegnati in fabbrica e che quando ne uscivano perdevano in molti casi quel piglio e quella consapevolezza che il saper fare entro ai cancelli avrebbe dovuto dare loro.

Ma, parlando di fabbrica, mi viene facile pensare alla coincidenza che *Vivere in fabbrica* è l'ultima delle pubblicazioni edita dai giovani imprenditori, proprio nel 1980. E nella prefazione, non è forse casuale che, parlando della ricerca sulla piccola e media impresa, si dica «il punto che ci è sembrato per tanti versi più significativo è il rapporto tra fabbrica e territorio».

A livello di comunità di lavoro, l'industria-



lizzazione è vissuta come un fatto positivo, la fabbrica non è generalmente un corpo estraneo alla comunità, ma una sua espressione, un segno del suo sviluppo».

Fabbrica; comunità, parola che ritorna; movimento, definizione sempre più in uso per individuare — oggi — il lavoro di idee e di azione dei giovani imprenditori.

È uno dei semi lanciati da Adriano Olivetti che è germogliato bene?

Sarebbe un quesito mal posto; emotivamente sbagliato. Qui, è più opportuno rinnovare il nostro volontarismo — che è sempre una faccia della vera attività imprenditoriale — misurandolo col pessimismo dei suoi collaboratori di allora, oggi segnati dalle molte battaglie considerate per lo più perse e che ci

ricordano e ribadiscono che «nulla fu facile, nulla fu regalato».

In questi tempi di competizione mondiale più dura e più fredda, è un monito e l'indicazione più vera. Che non ci deve però spingere a rifuggire dal confronto, soprattutto internazionale. È una via, questa, aperta già allora dalla Olivetti S.p.A., partendo proprio da situazioni interne ancora più difficili tipiche dell'Italia autarchica per volontà fascista.

Ed è monito ed invito continuo a saper guardare senza strabismi: fuori e dentro ai cancelli della fabbrica; fuori e dentro la cultura industriale con le ipoteche degli anni ottanta; fuori e dentro le zone industrialmente sviluppate; fuori e dentro le istituzioni dello Stato e delle regioni.

gli autori

Renzo Zorzi

Direttore delle relazioni culturali pubblicità e disegno industriale della Olivetti & C. S.p.A. Dall'inizio degli anni '50, e tuttora, è responsabile delle edizioni di «Comunità».

Bruno Visentini

Presidente della Società Olivetti & C. S.p.A.

Valerio Castronovo

Ordinario di storia contemporanea alla Facoltà di Lettere dell'Università di Torino.

Gino Martinoli

Entrato nella Società Olivetti nel 1924. Dal 1934 al 1946 ha coperto la carica di Direttore Generale Tecnico della Società.

Augusto Todisco

Direttore delle attività sociali e culturali della Società Olivetti & C. S.p.A.

Pierfranco Pellizzetti

e Roberto De Martin

Sono, rispettivamente, presidente del Comitato regionale ligure e v. presidente del Comitato centrale giovani imprenditori

le foto

pag. 7

Via Castellamonte a Ivrea, l'edificio che vide la nascita della prima macchina da scrivere

A. Olivetti in un reparto di produzione (1959)

pag. 9

Camillo e Adriano Olivetti in fabbrica

pag. 10

Reparti degli Stabilimenti di Ivrea, ieri e oggi

in alto, la Olivetti M 20 la cui produzione inizia negli anni '20

pag. 12

Ivrea, lo stabilimento principale, fronte nord

pag. 13

In alto, la Olivetti elettronica ET 221

Ivrea, la mensa aziendale

pag. 15

Il quartiere delle officine in veduta aerea; le date sono quelle di costruzione dei diversi edifici

pag. 16

Una grande fabbrica della Olivetti Argentina a 30 km. da Buenos Aires, progettata dall'arch. Zanuso

pag. 17

Sempre dall'arch. Zanuso la fabbrica di Guarulhos a sei km. da San Paolo del Brasile

pag. 19

La Scuola Olivetti

pag. 20

Il progetto per una colonia montana a Brusson, in Val d'Ayas degli arch. Conte e Fiori

pag. 21

L'ing. Domenico Burzio in fabbrica tra gli operai

pag. 22

In alto, una macchina del Reparto Precisione trasportatori aerei tra l'officina e il reparto smaltatura

pag. 23

Un interno dello stabilimento Synthesis di Apuania dove sono prodotti schedari metallici e classificatori

pag. 25

Conferenza all'Adriano di Roma, 1958

pag. 26-27

Piano regolatore della Val d'Aosta

pag. 29

piano per un nuovo quartiere a Ivrea, 1934

pag. 31

A. Olivetti all'inaugurazione del laboratorio di Vidracco dell'I.R.U.R.

pag. 32

La pianura canavesana

pag. 33

A. Olivetti

pag. 34-35

Alcuni esempi della grafica pubblicitaria Olivetti

pag. 38

Particolare di un residence a Ivrea

pag. 39

Veduta complessiva dello stabilimento O.M.O.



quale impresa

ed. S.I.P.I.

viale dell'astronomia, 30
00144 roma - tel. 59031

direttore
roberto polli
vice direttore
pierfranco pellizzetti

comitato di redazione
domenico ocone (capo redattore)
franco borghi
carlo brigo
giorgio fioruzzi
luigi frati
silvio lanza
pietro pasut

fanno inoltre parte del comitato di redazione in rappresentanza dei comitati regionali giovani imprenditori: tiziana aleotti, maurizio ciappi, sebastiano d'andrea, giorgio giovagnoli, paolo lizza, donato petrizzelli, franco primerano, roberto rastrelli, alessandro sordini sorbi, aldo stefanazzi, othmar sternbach, cristina toniolo, luciano vantaggiato,

quale impresa ha pubblicato, tra gli altri, interventi di: nino andreatta, luca anselmi, grazia ardissoni, giuseppe are, pieter armani, roberto artoli, giuseppe barbarulo, gianni baget bozzo, edoardo bagliano, piero bassetti, giorgio benvenuto, antonio bettanini, patrizio bianchi, jean bidegain, alexandre bizaillon, giorgio bocca, luigi bodrato, bernard boisson, piero boni, giovanbattista bozzola, lucio businaro, federico butera, rocco buttiglione, mimmo carrieri, dario casati, rossana caselli, alberto cassone, valerio castronovo, riccardo chiaberge, franco chiaraenza, paolo cherchi usai, fabrizio cicchitto, enrico cisnetto, dino cofrancesco, salvatore coi, gianfranco colitti, emilio corelli, mario deaglio, carlo de benedetti, giuseppe de rita, edoardo de robert, ottaviano del turco, giuseppe enne, alessandro fantoli, piero fazio, vincenzo ferrari, franco ferrarotti, luigi firpo, franco foschi, giorgio galli, gianni gambarotta, umberto giovine, gino giugni, ermanno gorrieri, ugoberio alfassio grimaldi, flavio iano, antonio jannazzo, giorgio la malfa, paolo leon, giancarlo lizzeri, franco locatelli, fabio magrino, oscar mammi, walter mandelli, enrico mantero, rosanna marcaccini, alberto martinelli, marco martini, enzo marzo, nicola matteucci, giuseppe mazzeti, renato mieli, marco monti, stefano monti bragadin, franco morganti, felice mortillaro, antonio mosconi, mario murri, claudio napoleoni, alessandra nannei, roberto olivetti, giampiero orsello, paolo panerai, valentino parlato, aurelio peccei, luigi pedrazzi, eugenio peggio, alberto pera, mattia persiani, orazio m. petracca, claudio petruccioli, luisa ribolzi, stefano rodotà, giorgio ruffolo, dario salerni, franco salerno, mario salvatorelli, severino salvemini, carlo sanpietro, roberto santarelli, joseph sassoon, orlando scarpato, guido servalli, claudio signorile, giorgio sola giovanni spadolini, gianni statera, severino sterpi, gianni tamburri, giuseppe tamburrano, vittorio traverso, paolo ungari, giuliano urbani, lido vanni, riccardo varvelli, maria ludovica varvelli lombardi, dario velo, marco vitale, giuseppe volpato, valerio zanone, giorgio zappa, stefano zara, giovanna zincone, roberto zuccheti.

per la pubblicità rivolgersi a:

serviziogo
relazioni editoriali
c.so magenta, 88
20123 milano
tel. 02/433 056

sped. abb. postale - gr. III - 70%

abbonamenti 1980:
italia L. 10.000 estero L. 15.000
c/c postale n. 00535005 intestato a sipi
la richiesta di copie di saggio
è soddisfatta gratuitamente



rivista associata all'unione della
stampa periodica italiana

aut. trib. n. 15373 del 28-1-1974

responsabile
franco caramazza

questo numero è stato chiuso in tipografia
il 2 febbraio 1981

ARCH
DIGITA
OLIVE