

L'INTERVISTA

Cosa resta dell'utopia di Olivetti

«Quasi nulla», racconta il sociologo Franco Ferrarotti che ricorda a sessant'anni dalla morte l'imprenditore di Ivrea insofferente al capitale, umanista e riformista anomalo

di Roberto Mania



A

driano Olivetti morì sessant'anni fa. Era il 27 febbraio del 1960. Fu colpito da un infarto mentre viaggiava in treno. Accanto,

nel vagone, c'era uno sconosciuto studente francese. Ma Olivetti morì solo, su quel treno. In seguito, nella tasca di una sua giacca venne trovato un biglietto: «Chiamare Ferrarotti», c'era scritto. Non si è mai saputo perché. Franco Ferrarotti, 93 anni, è stato il primo cattedratico di Sociologia in Italia. È stato uno dei più stretti collaboratori di Adriano Olivetti. Hanno condiviso azienda, politica, idee, progetti, pensieri, lavoro, utopie, eresie, emozioni, suggestioni, libri. Tranne la musica. «perché Adriano», dice Ferrarotti, «non capiva nulla di musica. Sentiva cantare le pietre, sentiva respirare i territori ma non sapeva apprezzare le sinfonie». Non c'è stato più nessuno come Adriano Olivetti.

Professore, chi era Adriano Olivetti?

«Adriano Olivetti era una figura talmente complessa da non poter rispondere chiaramente alla sua domanda. Usciva dalle categorie consuete, concettuali o professionali, del nostro ragionamento. È stato un elemento eteroclitico per questo Paese retorico ed enfatico, un caso di malformazione. Un socialista irregolare. Uno straniero. Un uomo di grande curiosità umana, con un forte desiderio del non ancora conosciuto, una qualità da Ulisse. Dunque Adriano Olivetti nasce in una famiglia capitalista e non è un capitalista, non accetta il capitalismo. Trascende — e questo è tipico di Olivetti — la condizione in cui si trova a vivere. Secondo: è un laureato del Politecnico di Torino, è un ingegnere chimico che non accetta l'ingegneria come spirito politecnico perché lui non pensa che tutto il conoscibile sia misurabile e ciò che non è misurabile non è conoscibile. No, Olivetti è un umanista. Terzo: è indubbiamente un riformista, politicamente, ideologicamente e socialmente, ma non si riconosce nei riformisti. Nenni, Lombardi, Ignazio Silone gli proposero di dirigere l'Avanti, lui

preferì fondare il Movimento Comunità».

Olivetti autoisolato o isolato dagli altri?

«Olivetti fu un riformista, consapevole della natura incerta del riformismo italiano che ha sempre oscillato tra un estremo di massimalismo e un altro estremo corrispondente di minimalismo socialdemocratico. Il massimalismo era rivoluzionario a parole e rinunciario nei fatti, e il minimalismo era un riformismo che privilegiava la politica dei piccoli passi dimenticando i grandi ideali. Olivetti voleva un riformismo che certamente facesse la politica del giorno per giorno ma senza dimenticare i grandi ideali di giustizia ed uguaglianza sociale. Fondamentalmente era la riscoperta della base effettiva di legittimità del potere nella comunità concreta, cioè la popolazione».

Si può distinguere tra l'Olivetti imprenditore e l'Olivetti politico?

«Olivetti è un capitalista di nascita che vuole trascendere il capitalismo, ma è un grande imprenditore. È un imprenditore che non si limita a

massimizzare il proprio profitto, personale o familiare. In un certo senso Olivetti realizza in Italia quell'idea schumpeteriana di imprenditore come demiurgo che non aspetta il mercato ma lo crea. Per esempio: mi ripeteva più volte "non possiamo licenziare nessuno". Ma se il mercato non tira? "Niente da fare, troviamo nuovi mercati, facciamo nuovi prodotti".

È l'imprenditore sovversivo, di cui lei ha scritto.

«Sì, rispetto alla categoria dominante ancora oggi per cui l'imprenditore è uno che intraprende la produzione di un prodotto da vendere sul mercato con lo scopo di lucrare la differenza fra costo di produzione e prezzo di vendita che si chiama profitto».

C'è il territorio al centro della concezione del capitalismo di Olivetti. Ma non è contraddittorio con la sua spinta a realizzare una multinazionale delle macchine per scrivere, che parte da Ivrea e vuole

conquistare gli Stati Uniti con l'acquisto della malnessa Underwood?

«Questo è il tema fondamentale nella concezione di Olivetti, mentre le multinazionali di oggi sono basate sul principio della a-territorialità, sono capitali vaganti del tutto irresponsabili anche verso la comunità di origine. La "irregolarità" dell'esperienza olivettiana è proprio questa: lui crea una multinazionale ma non di capitali apolidi e vaganti



▲ Amico

Il sociologo Franco Ferrarotti, 93 anni
A centro pagina: Adriano Olivetti

«Steve Jobs come Adriano? No, lui andava oltre il sistema»



bensi che parte dalla comunità concreta. Lui diceva: "E nella comunità che la gente nasce, vive, lavora, si sposa, muore". Noi volevamo andare al di là della concezione privata del profitto e quindi necessariamente della concezione privata dell'azienda».

Come?

«Si trattava di delineare la quadruplica radice della legittimità dell'azienda moderna che nasce nella comunità concreta e poi diventa multinazionale, senza dimenticare gli obblighi morali verso il territorio».

E qual è questa "quadruplica legittimità"? Di fatto pensavate ad un'azienda pubblica?

«No, sarebbe stato un carrozzone burocratico. Bisognava elaborare una concezione che andasse al di là del concetto privatistico di azienda, basato sulla proprietà privata, e nello stesso tempo non cadesse nel carrozzone burocratico statalista. Quindi né proprietà pubblica in senso di statale, né proprietà privata. Ma una proprietà che contemplasse quattro radici collegate. Primo: la componente tecnologica, un quarto della proprietà va al Politecnico di Torino; secondo: la componente propriamente territoriale, un quarto va al Comune di residenza; terzo: un quarto va a tutti i partecipanti del ciclo produttivo e distributivo, dall'amministratore delegato agli addetti alle pulizie; infine l'ultimo quarto va riconosciuto come una specie di premio speciale per i vecchi azionisti privati "per evitare inutili spargimenti di sangue", come mi disse e scrisse. Avevamo così quella che chiamavamo l'industria sociale autonoma».

L'utopia olivettiana?

«Sì, questa era l'utopia. Ma Olivetti era un utopista di incredibile realismo,

un utopista che compra la Underwood».

Lei ha scritto anche "la concreta utopia".

«Perché le utopie di regola sono fughe dalla realtà. Nel caso di Olivetti l'utopia è costruita su una base di realismo incredibile».

E perché non resta nulla di questo, se non l'utopia?

«Lei ha ragione non resta questa idea – un po' pazzo, l'ammetto – della quadruplica radice della legittimità dell'azienda. Però Olivetti è all'origine del nostro *industrial design*: unire l'efficienza tecnica e meccanica e la bellezza».

Cosa c'è nel capitalismo italiano di Olivetti?

«Nel capitalismo italiano Olivetti non ha fatto scuola».

Non c'è più traccia di Olivetti nel sistema delle nostre imprese?

«Direi proprio di no. Però a parte l'*industrial design*, anche certe cose architettoniche con Giovanni Astengo a Torino e la torre Velasca a Milano. E poi c'è l'ecologia. L'ecologia di oggi non lo riconoscerà mai, ma ha un antesignano, un pioniere in Adriano Olivetti. Cosa vuole dire "a misura d'uomo"? Vuol dire che bisogna riconciliare il territorio con le persone che ci vivono».

E la critica di Olivetti alla democrazia parlamentare, l'idea scandalosa della "democrazia senza partiti", non assomiglia a quella che oggi fanno esponenti del Movimento Cinque Stelle come Davide Casaleggio?

«No, no, no. Questi sono i populistici contro la Casta politica».

Si può considerare Steve Jobs l'Olivetti americano?

«Steve Jobs era un *idea man*, un *self made man*, ma finiva lì. Olivetti andava al di là del sistema».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

UN MODERNIZZATORE DI CUI È RIMASTO POCO

di **Andrea Goldstein**

Uomo, l'imprenditore, l'icona. A 60 anni dalla prematura scomparsa sul direttissimo per Lissana, è difficile parlare di Adriano Olivetti senza essere sovrastati dalla marea retorica che lo rappresenta scervo delle debolezze e vanità che abitano tutti gli umani e che ne fa il modello ideale dell'Italia che, secondo gli agiografi, sarebbe potuto essere e che mai fu per colpa degli altri, che non lo capirono.

Se certamente la vita dell'Ingegnere fu ricca, anzi ricchissima, di idee, relazioni, progetti, più che il puro lignaggio, che certo c'era, contribuì la grande curiosità verso il mondo. Quello vicino di una Torino intra-bellica in cui fiorivano, nel rigore e nella riservatezza, i cenacoli scientifici e umanistici, con una forte connotazione ebraica che non poteva che attirare Olivetti. Quello molto più lontano di una cultura americana positivista e restia a imporsi limiti, ma non ingenua, che combinava tecnologia e organizzazione, nella ricerca di un modello di produzione che sfruttasse pienamente le economie di scala senza produrre alienazione.

È dall'intreccio tra queste due sorgenti di valori ed esperienze che nasce l'originalità dell'imprenditore Olivetti. Originalità indubbiamente relativa, dato che in ogni momento e latitudine ci sono capi azienda che dedicano una parte importante delle proprie ener-

gie a costruire e gestire imprese che ambiscono a remunerare il capitale senza dimenticare la propria responsabilità sociale. Ma non c'è dubbio che in Olivetti ci fu un tentativo ancor più ambizioso in questo senso, data la grande dimensione del colosso eporodiese, la *leadership* in un'industria importante, la proiezione compiutamente multinazionale, la consapevolezza intellettuale e politica di Adriano. Qui gli esempi abbondano, dalle condizioni salariali e di welfare aziendale molto al di sopra della norma nel comparto metalmeccanico, all'attenzione sincera per l'estetica al servizio dei prodotti e delle fabbriche (anche quelle all'estero, come lo stabilimento argentino di Merlo, progettato da Marco Zanuso) e ovviamente gli interventi di pianificazione dei territori in cui Olivetti operava - il Canavese *in primis*, ma anche Matera e non solo. Sotto traccia si rinviene costantemente la prospettiva *glocal*, l'attenzione a migliorare ciò che è prossimo, ricorrendo ove opportuno all'eccellenza assoluta, ovunque essa sia reperibile.

Olivetti partecipò alla modernizzazione del Paese, ancora giovane e ottimista, con una molteplicità di iniziative che in qualche modo possono essere definite di natura imprenditoriale. È il caso in particolare di Comunità, con la sua duplice manifestazione, editoriale e politica. Varie le incursioni nel *business* dei giornali, dalla rivista Urbanistica al settimanale

L'Espresso (in questo caso non assecondò il desiderio di Benedetti e Scalfari di farne un quotidiano). Nell'ambito formativo, dalla non facile collaborazione con Vittorio Valletta e la Fiat nasce l'Ipsos. Fondamentali i legami internazionali, soprattutto con gli Stati Uniti e in particolare con la Ford Foundation. Servono a infondere nuove energie a un ecosistema intellettuale e culturale che, malgrado l'entusiasmo del boom, resta da provincializzare.

Ogni anniversario olivettiano è buono per ricordare tutti questi indubbi meriti. Immancabili sono gli accenni al dibattito contemporaneo sul capitalismo della conoscenza e sulla finalità ultima del fare impresa - il profitto senza se e senza ma, oppure il benessere collettivo? Frequenti i rimandi alla storia della grande impresa in Italia, che non c'è più, o quasi. Tutto legittimo, evidentemente, ma va detto che non solo poco è rimasto, ma che a onor del vero neanche tantissimo venne realizzato concretamente.

L'Olivetti non esiste più (per quanto il marchio resti conosciuto, per esempio usato a Melbourne come insegna di un bar molto *hipster*), per mille ragioni, molte delle quali nulla hanno a che vedere con Adriano. Che però lasciò l'azienda non solo orfana e priva di un piano di successione (pur essendo stato vittima di un infarto nel 1960), ma anche alle prese con

un'operazione trasformativa come l'acquisizione di Underwood. Un salto verso un avvenire radioso, a stelle e strisce, che si dimostrerà un salto nel vuoto, in parte perché l'Olivetti stessa era un gigante con qualche debolezza strutturale. Forse l'*hubris* illuse Adriano, come ha fatto con altri mattatori della scena imprenditoriale?

Sul fronte della politica e delle politiche, il bilancio è ugualmente in rosso. La fiamma del Movimento di Comunità non è stata ripresa da nessuno - ed è difficile pensare cosa voterebbe oggi Adriano, che, insoddisfatto di figure come De Gasperi, Togliatti e Nenni che ci paiono giustamente sonuose rispetto allo squallore odierno, fondò il proprio partito. In questi giorni di psicosi, meglio non discutere di classe dirigente e di programmazione, due croci di Adriano.

Per quanto riguarda le istituzioni, spunti profondi vengono dalla rilettura di uno degli autori chiave delle **Condizioni di Comunità**, Max Weber, di cui nel 1961 fu pubblicato *Economia e società*. Nei cinque testi, il sociologo tedesco costruisce una teoria generale dell'economia politica a partire dai concetti di comunità, comunità religiose, diritto, dominio e città. Temi su cui Adriano intervenne, sia intellettualmente, sia nella pratica, registrando successi e insuccessi, ma non perdendo mai la volontà e la determinazione per ripartire.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**LA FIAMMA
DEL MOVIMENTO
DI COMUNITÀ
NON È STATA
RIPRESA
DA NESSUNO**

IL PIÙ PRAGMATICO DEGLI UTOPIISTI: 60 ANNI SENZA ADRIANO OLIVETTI

di Paolo Bricco



Imprenditore e umanista.
Nato a Ivrea (To) l'11 aprile 1901, Adriano Olivetti ha guidato l'azienda fondata da suo padre Camillo fino al giorno della morte, il 27 febbraio del 1960.

«Adriano è tecnicamente matto». Così lo psicanalista Cesare Musatti descriveva – con l'ironia immaginifica e paradossale del comune ceppo ebraico – Adriano Olivetti. Lo faceva per motivare – con affetto e riconoscenza, lui che come tanti altri intellettuali era stato tolto dall'anonimato sociale e da una esistenza di ristrettezze economiche dalla collaborazione con l'industriale di Ivrea – il fallimento di ogni ipotesi di un suo percorso psicanalitico.

Ma, soprattutto, con quella frase Musatti coglieva la natura anomala di Olivetti, morto esattamente sessanta anni fa – il 27 febbraio 1960 – su un treno partito da Milano e diretto in Svizzera. L'irriducibilità rispetto allo standard dell'imprenditore italiano ed europeo del Novecento costituisce ancora oggi l'elemento della sua maggiore novità. Una irriducibilità che va maneggiata con cura: considerata nei suoi fattori costitutivi e trattata con gli strumenti della razionalità storiografica, per evitare così che prevalga – come finora ha prevalso – una immagine fumettistica e retorica, glassata e sentimentale di una personalità che non era né fumettistica, né retorica, né glassata, né sentimentale.

Prima di tutto Adriano è stato un imprenditore. Un imprenditore lungimirante e duro, visionario e prag-

matico. È questa la struttura su cui si regge l'intero edificio adriano. Senza questa struttura, tutti gli altri mattoni – la sprovvincializzazione della cultura e l'utopia politica, la curiosità onnivora e l'aura messianica – non avrebbero avuto su che appoggiarsi. E, in questo caso, la struttura è preliminare, sia logicamente sia materialmente, ai mattoni: viene resa unica e assume uno stile – viene da dire con un pizzico di retorica – “inimitabile” da quei mattoni, ma senza di essa appunto i mattoni non esisterebbero.

Adriano Olivetti è, dunque, un esponente del fordismo classico. La razionalizzazione degli impianti di Ivrea effettuata fra il 1945 e il 1958, descritta in studi che hanno fondato la sociologia industriale italiana da Luciano Gallino (un altro dei professionisti di umili natali asceso socialmente e culturalmente grazie all'esperienza adrianea), avviene all'interno del canone della fabbrica novecentesca. A essa seguono la trasformazione dell'impresa per funzioni, la costituzione della Ricerca, la diversificazione e nei primi anni Cinquanta nella grande elettronica rispetto alla specializzazione produttiva tradizionale ed egemonica della meccanica e lo sviluppo e la calibratura delle consociate estere in un organismo coordinato da Ivrea.

La sua attitudine al cambiamento da industriale si esprime sia all'interno sia all'esterno del perimetro dell'impresa. All'interno del-



**L'IMPRENDITORE
DI IVREA È STATO
PRIGIONIERO
TROPPO A LUNGO
DI UN'IMMAGINE
FUMETTISTICA**

l'impresa adopera competenze particolari: oltre agli ingegneri e ai tecnici, ricorre a filosofi e letterati, poeti e sociologi, economisti e psicanalisti in funzioni aziendali che diventano strategiche, come le relazioni interne e le relazioni industriali, l'ufficio stampa e il disegno industriale, la pubblicità e i servizi sociali. Fra gli altri, a Ivrea e a Milano, operano Franco Fortini e Franco Momigliano, Luciana Nissim e Ottiero Ottieri, Paolo Volponi e Giorgio Soavi, Marcello Nizzoli ed Ettore Sottsass. In questo, Adriano viene osservato dagli altri imprenditori italiani con simpatia al limite del sussiego e con circospezione confidente con il sospetto.

All'esterno dell'impresa riesce a focalizzare ogni sforzo industriale e tecnologico, estetico (nel design) e commerciale (con la pubblicità) su prodotti di grande successo. Un successo tale che, alla fine, sembra prefigurare una sorta di monopolio di mercato: la linea Divisumma ha un margine operativo lordo dell'80 per cento. Ogni cento lire incassati dalla Olivetti, 20 lire vanno a ripagare i costi industriali. Tutto il resto è guadagno. L'impresa di Ivrea ha, quindi, una significativa capacità di creare ricchezza. Con questa ricchezza è possibile finanziare la componente più avanzata interna all'impresa stessa – per esempio i servizi sociali e culturali a favore dei dipendenti – ed è possibile – nella indistinzione fra sfera personale e sfera pubblica

dell'imprenditore – finanziare le altre attività esterne all'azienda.

Il punto di raccordo fra queste due dimensioni è rappresentato dall'architettura, con il razionalismo novecentesco che ha a Ivrea alcune delle sue espressioni principali: dagli edifici di Luigi Figini e Gino Pollini a quelli di Ignazio Gardella. Nello spazio – nei luoghi – si esprime la componente civica e prepolitica di Adriano. Per il quale la fabbrica è uno degli snodi organizzativi di un modello comunitario che costituisce – nella sua personale visione politica, culminata nell'insuccesso delle elezioni nazionali del 1958 – una alternativa alla democrazia classica, una sorta di terza via – nella cristallizzazione dei paradigmi – rispetto al socialismo reale e all'occidente di impronta liberale, nella sua duplice versione di mercato oppure di economia mista. Ma tutto questo – fra successi e fallimenti, aspirazioni e realtà – torna sempre alla cruna dell'ago della fabbrica. Non a caso, nel discorso ai lavoratori dello stabilimento di Pozzuoli del 23 aprile 1955, Adriano scriveva: «Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?». Sì, questo qualcosa c'è. O, meglio, c'è stato. E da quel punto l'onda si è propagata, arrivando fino a noi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La crisi, le scelte

OLIVETTI,
L'ESEMPIO
PER ROMAdi **Edoardo Segantini**

Tra il nuovo virus che preoccupa e i vecchi guai che affliggono Roma ci sentiamo tutti schiacciati al suolo, incapaci di muoverci e, tanto più, di guardare avanti. Ma, come dicevano un tempo gli agenti di Borsa, si vende quando le cose vanno bene, si compra (e si progetta) quando vanno male, come ora. Se questo è vero, allora, quale momento più propizio per spostare lo sguardo un po' più in là? A suggerire questa riflessione è il ricordo di Adriano Olivetti, di cui ricorre oggi il sessantesimo anniversario della morte, che fu un imprenditore al tempo stesso concreto, lungimirante e attento ai bisogni della società che lo circondava. Se oggi parliamo di lui è perché pensiamo che abbia ancora molto da insegnare all'Italia e a Roma. Innanzitutto era un uomo che guardava al futuro perché non si accontentava. Quando i suoi prodotti meccanici si vendevano benissimo, con grandi profitti, «già presagiva il ruolo che un giorno avrebbe avuto l'informatica, una parola che ancora nemmeno esisteva» (Giuseppe Berta). Da questo «non accontentarsi» nacquero il primo grande calcolatore elettronico a transistor, il primo personal computer, la prima macchina da scrivere elettronica del mondo. Adriano Olivetti in secondo luogo aveva capito ciò che ad alcuni continua a sfuggire, che nel mondo di oggi non si può ragionare a compartimenti stagni: un'azienda (dunque un'economia) funziona bene se funziona bene la società e viceversa.

continua a pagina 4

 **L'editoriale**Adriano Olivetti
e il suo sguardo
rivolto al futuro:
esempio per noi

SEGUE DALLA PRIMA

Dunque le prime biblioteche in fabbrica, le colonie per i figli dei dipendenti (in anni in cui nella maggior parte delle aziende funzionava più il bastone che la carota) il medico aziendale ventiquattr'ore su ventiquattro. Di più: l'idea che l'azienda (come la città) opera nel mondo ma deve avere un forte legame con il territorio.

Ma forse il motivo che più ci fa pensare ad Adriano Olivetti ragionando su Roma è un altro ancora: l'importanza che l'imprenditore attribuiva alla buona organizzazione come chiave di sviluppo e di benessere sia per l'azienda che per la società.

Momenti di crisi

È dai periodi difficili che vengono fuori le persone speciali, le grandi individualità

Organizzare bene vuol dire saper far collaborare, utilizzare al meglio le competenze di tutti, puntare al massimo di soddisfazione per tutti al fine di ottenerne le prestazioni migliori.

E proprio qui sta il punto. Adriano Olivetti è stato credibile nella sua utopia perché - prima - è stato credibile come organizzatore di competenze, di risorse e di persone. E ha coltivato il suo sogno in tempi in cui, dopo la guerra, la gente si sentiva con il morale a terra.

È dai periodi difficili che vengono fuori le persone speciali, le grandi individualità.

Roma ne ha avute alcune, nella sua storia anche recente: non c'è ragione di escludere che possano venirne fuori di nuove. Ne abbiamo bisogno.

Edoardo Segantini

© RIPRODUZIONE RISERVATA