Fondazione Adriano Olivetti

L'IMPRESA IDEALE TRA FABBRICA E COMUNITÀ.

Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti

di
Marco Maffioletti

(prefazione di)
Valerio Ochetto

Collana Intangibili Tesi

"Della vita del giovane non molto sappiamo con certezza. Di quel periodo rimangono solo rare testimonianze quasi per caso sfuggite all'opera di distruzione con cui Adriano era uso cancellare dalla memoria e dalle cose il ricordo del tempo trascorso. Un'opera inconscia bensì ma continua e implacabile, che obbediva non ad un ordine preciso ma a uno dei tratti più profondi del temperamento singolare e complesso dell'uomo.Nei suoi scritti Adriano apre raramente il libro del passato. E chi ebbe dimestichezza con lui sa che anche nella conversazione amichevole mal volentieri egli si intratteneva sulle cose accadutegli e sempre con fatica, come se parlandone ad altri gli costasse fatica riscoprirle a se medesimo. Fossero pure eventi importanti in cui s'era trovato in veste di testimonio o di protagonista, come la fuga dall'Italia del vecchio Filippo Turati o i mesi trascorsi a Regina Coeli nel 1943: Se non sapessimo ch'egli visse come pochi altri nel suo tempo, e che da Nehru a Le Corbusier, da Croce a David Lilienthal, da Thomas S. Eliot a Richard Neutra, egli conobbe e avvicinò quasi tutti gli uomini eminenti dell'epoca, fra le sue pagine non troveremmo un solo richiamo a questi incontri e a queste sue personali esperienze. Come tutti i temperamenti religiosamente ispirati, anche Adriano Olivetti aveva delle forti inclinazioni mentali e delle preclusioni assolute, una capacità eccezionale di intendere certe cose e una difficoltà assoluta di farne altre; e poiché credeva fermamente nelle cose che capiva e che faceva non si sentiva portato né all'eclettismo né al compromesso intellettuale".

Bruno CAIZZI, *Gli Olivetti*, UTET, 1962

Collana Intangibili[Tesi] 31

L'impresa ideale tra fabbrica e comunità.
Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti.
di Marco Maffioletti
Collana Intangibili, Serie Tesi, Fondazione Adriano Olivetti, n. 31, 2016
ISBN 978 88 967 7028 3

La Collana Intangibili è un progetto della:
Fondazione Adriano Olivetti

Direzione editoriale
Francesca Limana

Fondazione Adriano Olivetti
Sede di Roma
Via Giuseppe Zanardelli, 34 - 00186 Roma
tel. 06 6877054 fax 06 6896193
Sede di Ivrea
Strada Bidasio, 2 - 10015 Ivrea (TO)
tel./fax 0125 627547
www.fondazioneadrianolivetti.it

Tutto il materiale edito in questa pubblicazione, ad esclusione delle appendici documentali per le quali si prega, laddove disponibili, di fare riferimento alle fonti citate nel testo, è disponibile sotto la licenza **Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale**. Significa che può essere riprodotto a patto di citare la fonte, di non usarlo per fini commerciali e di condividerlo con la stessa licenza.

La Serie Tesi della Collana Intangibili è nata nel 2011 con l'obiettivo di diffondere i risultati dei lavori migliori svolti in ambito universitario che hanno per oggetto l'opera di Adriano Olivetti e le aree di studio che caratterizzano l'attività della Fondazione a lui intitolata. Un modo per premiare quegli studenti che, grazie al rigore scientifico della ricerca e a una metodologia di studio innovativa e sperimentale, hanno contribuito con il lavoro di tesi allo sforzo della Fondazione di consolidare le relazioni con le Università per diffondere la conoscenza della storia olivettiana e dei suoi numerosi rivoli storici e analitici.
La scadenza per la candidatura dei lavori è il 30 giugno e il 30 dicembre di ogni anno. Per ulteriori informazioni www.fondazioneadrianolivetti.it

L'impresa ideale tra fabbrica e comunità. Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti.

di Marco Maffioletti

FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

a Massimo, mio padre

Prefazione pag. 13
di Valerio Ochetto

Introduzione pag. 17

1 Come nasce un'idea

1.1 Una Comunità, una patria pag. 25
1.2 La formazione. Tra il Canavese e Torino (1901-1924) pag. 34
1.2.1 La famiglia pag. 34
1.2.1.1 Luigia Revel, madre valdese pag. 34
1.2.1.2 Gli Olivetti, tra politica e impresa pag. 39
1.2.2 Il giovane provinciale si affaccia sul mondo pag. 73
1.2.2.1 «L'Azione Riformista» pag. 78
1.2.2.2 «Tempi Nuovi» pag. 92
1.2.2.3 Piero Gobetti pag. 107
1.2.2.4 Carlo Rosselli, una relazione da ricostruire pag. 112
1.3 Prime esperienze. Tra l'America e Ivrea (1925-1932) pag. 116
1.3.1 L'organizzazione della produzione pag. 116
1.3.1.1 Un giovane ingegnere pag. 126
1.3.1.2 America pag. 131
1.3.1.3 Nelle associazioni degli organizzatori pag. 139
1.3.1.4 Ideali direttivi pag. 142
1.3.1.5 In fabbrica pag. 148
1.4 Antifascismo, una narrazione parallela pag. 161

2 Come sviluppare un'idea

2.1 Ritorno alla politica. Tra impresa, territorio e studi (1933-1938) pag. 169
2.1.1 Un antifascista tra i fascisti pag. 177
2.1.2 Soluzione globale per un problema locale pag. 185
2.1.2.1 L'impresa globale pag. 185
2.1.2.2 Il territorio locale pag. 189
2.1.2.3 L'impresa territoriale pag. 211
2.1.3 Nel solco della cultura europea pag. 218
2.1.3.1 Tra liberalismo e corporativismo tecnocratico pag. 219
2.1.3.1 Tra religione e misticismo pag. 228
2.2 La Comunità. Tra complotto e scrittura (1938-1945) pag. 233
2.2.1 La razza e lo spirito pag. 233
2.2.2 Nel segno dell'antifascismo democratico pag. 239

2.2.2.1 L'arresto e l'esilio svizzero pag. 253
2.2.2.2 L'Ordine politico delle Comunità pag. 270
2.2.3 Design e editoria moderni a Ivrea pag. 288

3 Come realizzare un'idea

3.1 Le delusioni di un imprenditore senza partito. Tra Roma e Ivrea (1945-1947) pag. 298
3.1.1 Passaggio in Eporedia pag. 298
3.1.2 Costituente e socialista pag. 301
3.1.3 Olivetti. Tra il globo e il territorio pag. 313
3.2 Metapolitica. Tra impresa, territorio e America (1948-1953) pag. 316
3.2.1 (Meta)politica pag. 316
3.2.2 Urbanistica comunitaria pag. 334
3.2.3 Dollari pag. 348
3.2.4 Olivetti. Ancora tra il globo e il territorio pag. 365
3.3 Una cultura occidentale. La terza via (1953-1958) pag. 369
3.3.1 Impresa. Le incertezze di un imprenditore responsabile pag. 369
3.3.1.1 Immagine Olivetti pag. 369
3.3.1.2 Relazioni industriali alternative? pag. 380
3.3.2 Politica. Alla ricerca di un centrosinistra atlantico pag. 392
3.3.2.1 Ancora dollari pag. 403
3.3.3 Metapolitica. Fare e diffondere la cultura del sociale pag. 413
3.3.3.1 Sociologia, psicologia e organizzazione del lavoro pag. 416
3.3.1.2 L'I-RUR e il GTCUC pag. 420
3.3.4 Ritorno agli ingredienti originali. Impresa e territorio (1959-1960) pag. 428

4 Come finisce un'idea pag. 443

Bibliografia pag. 455

Ringraziamenti pag. 479

ARCHIVI CONSULTATI E PRINCIPALI ABBREVIAZIONI

ACS	Archivio Centrale dello Stato
APT	Archivio del Politecnico di Torino
AQS	Archivio dell'Istituto Quintino Sella di Torino
ARAVA	Archivio della Regione Autonoma della Valle d'Aosta
ASCD	Archivio Storico della Camera dei Deputati
ASO	Archivio Storico Olivetti
ASR	Archivio di Stato di Roma
ASTO	Archivio di Stato di Torino
ATV	Archivio della Tavola Valdese
b.	busta
CC	Centro culturale
CDG	Consiglio di gestione
CFM	Centro formazione meccanici
CH-BAR	Archivio federale svizzero
ECA	Economic Cooperation Administration
fasc.	fascicolo (unità archivistica)
GTCUC	Gruppo tecnico di coordinamento urbanistico del Canavese
INU	Istituto nazionale urbanistica
IPSOA	Istituto post-universitario per gli studi di organizzazione aziendale
I-RUR	Istituto per il rinnovamento urbano e rurale del Canavese
MC	Movimento Comunità
NARA	National Archives and Records Administration (USA)
RAC	Rockefeller Archives Center
TNA	The National Archives (UK)
UNRRA-Casas	United Nations Relief and Rehabilitation Administration Comitato Amministrativo Soccorso ai Senzatetto

Prefazione

Il titolo di questo libro potrebbe anche essere rovesciato, mettendo in testa "Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti" e facendo seguire "L'impresa ideale tra fabbrica e comunità". Infatti, mi pare che l'interesse principale dell'Autore vada alla formazione e allo sviluppo del pensiero di Adriano Olivetti, anche se i capitoli dedicati alle realizzazioni concrete e alla coerenza con gli assunti teorici, sono conseguenti e corposi. Come si vede dal frontespizio, si tratta del dottorato discusso alla fine del 2013 da Marco Maffioletti alla Università di Grenoble, in collaborazione con l'Università di Torino, che viene proposto in edizione digitale nella Collana Intangibili che dal 2011 continua l'opera della serie dei Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti.

Una introduzione non deve, a mio giudizio, riassumere i punti principali di un'opera, con il rischio di espropriare in parte l'approccio del lettore al testo, ma dare informazioni, fornire un invito motivato e anche problematico alla sua comprensione. Marco Maffioletti è un giovane storico, di trentasei anni, nato a Bergamo, che ha scelto l'università francese di Grenoble come approdo da una decina d'anni. Il suo itinerario culturale e l'avvicinamento al soggetto della sua ricerca, sono per alcuni versi originali e singolari. Da studente, quando si sperimentano più vie, si è inizialmente rivolto a materie tecniche, poi ha avuto una esperienza da operaio. Infine ha scelto di iscriversi alla facoltà di lettere di Bergamo, trasferendosi poi all'università di Milano, prima di Grenoble.

L'incontro con la figura di Adriano Olivetti è avvenuto a gradi, attraverso le edizioni di Comunità, quando si occupava di editoria moderna e contemporanea. Un testo soprattutto l'ha avvicinato, il libro-tesi di

laurea di Beniamino de' Liguori Carino, nipote di Adriano, intitolato: "Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità", pubblicato nella serie dei Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti nel 2008. Forse questo avvicinamento è stato facilitato da un lontano ricordo esistenziale quando, bambino, ammirava il *design* delle macchine da scrivere nella filiale Olivetti del padre. Nel 2011 l'Autore viene a Roma per consultare la biblioteca di Adriano allora in catalogazione presso la Fondazione Adriano Olivetti e conosce la figlia di Adriano, Laura, Presidente della Fondazione e il nipote Beniamino dè Liguori, editore e direttore editoriale delle Edizioni di Comunità. Dalla sua ricerca nascerà l'introduzione ragionata e documentata al catalogo di circa tremila volumi che Adriano, avidissimo di letture, ha acquistato durante la sua vita. "La Biblioteca di Adriano Olivetti", pubblicata nel 2012 sempre nella Collana Intangibili. Un *corpus* essenziale per capire la sua formazione intellettuale e gli apporti al suo pensiero. Questo lavoro è la spinta finale perché Maffioletti si dedichi completamente alla ricerca sulle idee e le realizzazioni in tanti campi dell'impegno di Adriano Olivetti, di cui questo libro-tesi di dottorato è il frutto più maturo.
Ormai la bibliografia su Adriano, l'Olivetti come fabbrica, il Movimento Comunità, il *design* e l'urbanistica olivettiane, le Edizioni di Comunità e altro ancora, è vastissima (l'Autore cita quattrocentocinquantacinque testi) e anche molti archivi si sono aperti, oltre quello fondamentale che resta a Ivrea. Potrebbe diventare un labirinto che ti avvolge, invece l'Autore, dopo quattro anni di ricerche e letture, riesce a comporre una sintesi convincente costruendo un mosaico ragionato, tassello dopo tassello. Potrebbe anche sorgere il dubbio, quando tanto è già stato scritto: ma c'è altro ancora da dire? A parte il fatto che per ogni persona che ha lasciato una traccia profonda rivolta al futuro come Adriano Olivetti ogni generazione tende a proporre la propria interpretazione, l'Autore è andato a rivedere i vari archivi, trovandovi documenti poco valorizzati da precedenti ricerche o trascurati, oltre ad esplorare archivi di periferia ignorati. Da qui la novità ritrovata dello scritto, dove le note non si limitano a citare la fonte, ma sovente sono altrettanto importanti della narrazione, sollevando interrogativi e problemi, confrontando tesi, suggerendo approfondimenti. Ormai chiunque vorrà occuparsi, da qui in poi, di Adriano Olivetti e della sua opera, non potrà non leggere e non tener conto di questa ricerca e delle sue proposizioni.

Molti sono i punti dove l'Autore porta un contributo rilevante, da quelli in cui precisa una data o colloca nella giusta cornice storica un avvenimento. Naturalmente, non tutto è condivisibile: per esempio a pag. 362 continua ad attribuire l'introduzione anonima di "Società, Stato, Comunità" a Carlo Falconi, quando mi convince maggiormente l'attribuzione di Davide Cadeddu a Geno Pampaloni. Anche se, probabilmente, la questione è più complessa, e nel testo si avverte la mano di entrambi.
L'Autore, pur riconoscendo la complessità della personalità di Adriano Olivetti, ritiene prevalente, anzi assolutizza, la visione razionale, fondata sulla fiducia verso la scienza e la tecnica. In un testo così ampio, la visione religiosa – che a mio giudizio è altrettanto importante, anzi a un certo momento diventa fondante- viene relegata, oltre a cenni sparsi, in un capitolo di quattro pagine, dove lo spirito religioso si mescola a forme misticheggianti e teosofiche.
Sono grato all'Autore delle numerose citazioni della mia biografia, anche critiche, ma non posso accettare il suo giudizio che si tratti di una versione letteraria, anzi romanzata. Io ho avuto la fortuna di poter intervistare moltissimi testimoni diretti, anche quelli degli anni '30, longevi e ancor vivi al momento delle mie ricerche negli anni '80. Non li ho mai presi alla lettera ma ho cercato di verificarli su fonti archivistiche – certo, allora meno abbondanti di oggi – oppure intrecciandoli tra loro, oppure accettandoli o scartandoli in base alla loro verosimiglianza con il contesto temporale-storico. Avrò fatto anche degli errori, ma continuo a ritenere che certi verbali della direzione del Movimento Comunità e del Consiglio di Amministrazione Olivetti, nella loro secchezza, vadano interpretati alla luce di quanto mi hanno riferito alcuni dei partecipanti. Questo soprattutto per il nodo cruciale della defenestrazione di Adriano dai poteri di fabbrica nel settembre 1958, dove sono arrivato alla interpretazione per me più plausibile sfogliando come un carciofo le testimonianze raccolte tra alcuni dei partecipanti.
Ho sempre considerato la mia biografia di Adriano Olivetti come un'opera aperta, nel senso di *work in progress*: così dopo quella del 1985, dove mi sono avvalso molto della traccia bibliografica di Giovanni Maggia, sono seguite altre edizioni, sino all'ultima per le Edizioni di Comunità nel 2013, dove ho tenuto conto degli studi di Davide Cadeddu, soprattutto per il periodo della cospirazione antifascista e dell'esilio svizzero di Adriano Olivetti Penso che dopo questo libro di Maffioletti dovrò

redigere qualche integrazione, specie nelle note, che recepisca delle sue precisazioni su date e avvenimenti. Quella che non è mai cambiata è la linea-guida della mia interpretazione, che nulla deve al genere letterario. Ci sarà afflato, ma nel segno dell'*engagement* nel suo significato francese, non nella versione sartriana eccessiva e unilaterale, ma in quella dei grandi autori personalisti cristiani degli anni '30. E sempre rispettando quell'imparzialità delineata da uno dei maestri di molti di noi, Norberto Bobbio, per cui non ho mai occultato gli elementi critici o ritenuti negativi della personalità e del percorso storico di Adriano Olivetti.
Dove volge il suo sguardo da ricercatore e scrittore Marco Maffioletti? Avrebbe interesse ad approfondire una indagine sul'impresa Olivetti e sui suoi lavoratori nel Canavese negli anni successivi alla scomparsa di Adriano. Ma aggiunge: "Mi parrebbe troppo pretenzioso volerlo fare da solo, o al limite dell'eroico: vedo più proponibile un lavoro in *équipe*".

Valerio Ochetto

Introduzione

Le tre biografie di Adriano Olivetti: la prima a firma di Bruno Caizzi

La seconda firmata da Valerio Ochetto resta ancora oggi uno studio fondamentale.

Adriano Olivetti è scomparso poco più di cinquant'anni fa ed ha già all'onore tre biografie. Pubblicata a due anni dalla sua morte, nel 1962, quella dello storico Bruno Caizzi è ancora una narrazione affascinante, che esprime nostalgia per il pionierismo di Camillo Olivetti e per la perduta comunità preindustriale di Ivrea, nonché una certa diffidenza verso lo spirito razionale e gli ideali politici inseguiti da Adriano[1]. Nel 1985 Valerio Ochetto, giornalista indipendente, fece uscire per i tipi di Mondadori una biografia basata su materiali d'archivio e numerosissime testimonianze di persone che avevano conosciuto e collaborato con Olivetti. Resta tutt'oggi uno studio fondamentale, che rende discorsivamente un'immagine a tutto tondo del biografato e mette in luce gli aspetti privati e pubblici della persona. «Biografia di carattere divulgativo»[2], il testo di Ochetto è però problematico in diversi punti. Manca innanzitutto uno studio approfondito del periodo della formazione, che va grosso modo dalla nascita nel 1901 fino agli ultimi anni Trenta. Questa mancanza è dovuta all'esigua attenzione portata dall'autore – concentrato più sui fatti – al pensiero di Adriano Olivetti ed in particolare al suo sviluppo, chiave fondamentale per comprendere un uomo che «aveva un ardore intellettuale e allo stesso tempo passionale per le idee, un'attenzione per la vita delle idee»[3] difficilmente riscontrabile in altre persone. Perciò dal libro di Ochetto esce un'immagine profonda

[1] CAIZZI, Bruno, *Camillo e Adriano Olivetti*, Torino, UTET, 1962.
[2] OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, Milano, Mondadori, 1985, p. 16, ora in OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti. La biografia*, Edizioni di Comunità, 2013
[3] MEZZA, Michele, "Video incontro con Franco Ferrarotti di venerdì 15/06/2012", in linea <http://www.youtube.com/watch?v=0g5BuGtiWuk> (consultato il 24 settembre 2013).

della complessa personalità di Olivetti e allo stesso tempo eccessivamente monolitica, che non tiene conto di quel suo essere pragmatico e al contempo razionalista, sotto certi aspetti empirico e sotto altri scientifico. Un carattere che lo portava a sviluppare un'idea e poi a cercare di immetterla nella realtà, dinamica e plurale, sicuro che i risultati non sarebbero stati esattamente ed immediatamente quelli previsti con la ragione, ma di continuo aggiustabili per avvicinare il reale all'ideale. L'immagine proposta da Ochetto sembra quindi dipendere da un giudizio sostanzialmente negativo dei progetti politico-sociali di Olivetti, dipinto sin dalle prime pagine come un visionario, un genio eccentrico, un *utopista*. Terza ed ultima biografia pubblicata finora è quella di Emilio Renzi, un olivettiano che ha saputo riassumere in un libretto agile, dal taglio implicitamente agiografico, le due opere appena segnalate e le ha integrate con i numerosissimi studi apparsi negli ultimi anni.

La terza e ultima biografia è quella di Emilio Renzi.

La figura di Adriano Olivetti è stata studiata in centinaia di articoli, libri e documentari che hanno tracciato una fortuna critica altalenante, entrata dall'inizio del nuovo millennio in una fase di indubbia prolificità. Seguendo le pubblicazioni che studiano la persona o le realizzazioni imprenditoriali e politiche di Olivetti si notano infatti alcuni "picchi" positivi in corrispondenza delle ricorrenze che si alternano a periodi di disinteresse, dovuti al prevalere nella società di logiche diverse, se non avverse, a quelle espresse dall'imprenditore eporediese. Se nell'anno della morte Adriano Olivetti ricevette numerosi omaggi, in quelli successivi e fino alla conclusione degli anni '70 a ricordare più il politico che l'imprenditore uscirono pochissimi articoli di qualche olivettiano "nostalgico", Ferrarotti, Ristuccia, Musatti e Mortati. Poi, tra il 1980 e il 1983, in occasione del ventennale della morte, che cadeva due anni dopo la rumorosa conquista della direzione dell'impresa da parte di De Benedetti, diversi collaboratori di Olivetti e alcuni giovani ricercatori pubblicarono numerosi libri ed articoli che con un certo ritardo mettevano in luce la complessità della sua figura di imprenditore, uomo politico e urbanista[4]. Oltre alla fortunata biografia di Ochetto, uscita

[4] BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere. Adriano Olivetti tra la fabbrica e la Comunità*, Milano, Edizioni di Comunità, 1980, ora in BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, Edizioni di Comunità, 2015.; FERRAROTTI, Franco, "Attualità del pensiero politico di Adriano Olivetti", in *Studi in onore di Paolo Fortunati*, Bologna, Clueb, 1980; PAMPALONI, Geno, *Adriano Olivetti: un'idea di democrazia*, Milano, Edizioni di Comunità, 1980, ora in PAMPALONI, Geno, *Poesia, politica e fiori. Scritti su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, 2016; RONCI, Donatella, *Olivetti anni '50. Patronalsocialismo, lotte operaie e Movimento Comunità*, Milano, Franco Angeli, 1980: OCHETTO, Valerio, "Olivetti fra

nel 1985, negli anni '80 solo la Fondazione Adriano Olivetti diede alle stampe alcuni ricerche notevoli[5] mentre altri studi importanti sulla sua figura uscirono in occasione del trentennale della morte, in concomitanza tra l'altro con la caduta dell'URSS e Mani pulite, che mettevano in gioco il sistema partitico che Olivetti aveva tanto criticato e che fino ad allora aveva dominato la politica, l'economia e la società della Repubblica italiana[6]. Tra il 2001 e il 2010, un decennio che ha reso la figura di Adriano ancora più interessante con la scomparsa della Olivetti e con la diffusione delle tecnologie informatiche in cui era stata pioniera, con l'ascesa al potere di un imprenditore che ha sempre dimostrato la centralità della cultura (mediatica) nella vita politica e di un partito il cui federalismo secessionista non è comparabile a quello olivettiano, strumento di coordinazione tra i territori[7], in quel decennio si sono susseguite diverse ricorrenze[8] che hanno portato alla comparsa di non meno di sessanta pubblicazioni da parte di specialisti delle diverse discipline sollecitate dall'eporediese: storia dell'industria e delle relazioni sociali nell'impresa, scienze politiche, storia dell'editoria, urbanistica,

La riscoperta della figura di Adriano Olivetti tra il 2001 e il 2010.

utopia e realismo", in «Storia illustrata», 1980, n. 266 (gennaio 1980), p. 100-112; OCHETTO, Valerio, "Il cospiratore Adriano Olivetti", in «Critica Sociale», a. LXXII, n. 4 (1980), p. 59-61; MUSATTI, Cesare, BAUSSANO, Giancarlo, NOVARA, Francesco, ROZZI, Renato, P*sicologi in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Torino, Einaudi, 1980; SAPELLI, Giulio, "Gli «organizzatori della produzione» tra struttura d'impresa e modelli culturali", in *Intellettuali e potere*, Annali della Storia d'Italia, vol. 4, Carlo VIVANTI (ed.), Torino, Einaudi, 1981, p. 589-696; SERAFINI, Umberto, *Adriano Olivetti e il Movimento Comunità: una anticipazione scomoda, un discorso aperto*, Roma, Officina, 1982, ora in SERAFINI, Umberto, *Adriano Olivetti e il Movimento Comunità*, Edizioni di Comunità, 2015; *L'immagine della comunità. Architettura e urbanistica in Italia nel dopoguerra*, Marcello FABBRI (ed.), Gangemi, Roma, 1996 [Casa del libro editrice, Roma 1982]; *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, Alberto MORTARA (ed.), Milano, Franco Angeli, 1983.

[5] In particolare *La comunità concreta: progetto e immagine*, Marcello FABBRI e Antonella GRECO (ed.), Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 1988 in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quaderni/021016145744La%20comunita%20concreta%20progetto%20ed%20immagine.pdf>, e l'interessantissima ricerca sociologica ed economica sull'imprenditorialità nel Canavese, MAGLIONE, Roberto, MICHELSON, Angelo, ROSSI, Sergio, *Economie locali tra grande e piccola impresa. Il caso di Ivrea e del Canavese*, Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 1990, in linea http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quaderni/022216115825Economie%20locali%20tra%20grande%20e%20piccola%20impresa.pdf .

[6] MALANDRINO, Corrado, *Socialismo e libertà. Autonomie, federalismo, Europa da Rosselli a Silone*, Milano, Franco Angeli, 1990; TODISCO, Augusto, *Adriano Olivetti e la comunità del Canavese*, Ivrea, I.r.s.e.s., 1990; SAPELLI, Giulio, CHIARINI, Roberto, *Fini e fine della politica: la sfida di Adriano Olivetti*, Milano, Edizioni di Comunità, 1990.

[7] V. BONDI, Sandro, *Il sole in tasca. L'utopia concreta di Adriano Olivetti e Silvio Berlusconi*, Milano, Mondadori, 2009, e BORGHEZIO, Mario, "Olivetti: Federalismo contro la partitocrazia", in linea <http://www.padaniacity.org/articoli.asp?ID=1951> (consultato il 21 settembre 2013).

[8] Nel 2001 il centenario della nascita di Adriano Olivetti; nel 2008 il centenario della nascita della Ing. C. Olivetti & C.; nel 2010 il cinquantenario della morte di Adriano; nel 2012 il cinquantenario della Fondazione Adriano Olivetti.

In questo lavoro di Tesi un'ulteriore ricostruzione della vita di Adriano Olivetti, soprattutto del periodo di formazione.

storia delle idee, architettura, sociologia del lavoro, storia delle religioni e della spiritualità, ecc. Negli ultimi anni, grazie a questa "riscoperta" la figura di Adriano Olivetti, il cui progetto «la sinistra di classe ave*va* rifiutato e frettolosamente definito un'utopia»[9], ha guadagnato in complessità e spessore, mentre i falliti tentativi di realizzare quel progetto sono stati ricostruiti nel dettaglio, appoggiandosi ai documenti conservati negli archivi italiani ed esteri.

Nonostante la messe di studi già disponibili, diverse considerazioni hanno spinto l'autore di queste pagine a ritenere necessaria un'ulteriore ricostruzione della vita di Adriano Olivetti. Innanzitutto perché le ricerche citate qui sopra proponevano un'immagine frammentaria dell'eporediese. Da un lato, le analisi specialistiche hanno spesso ridotto la complessità di questo uomo dagli interessi molteplici e si sono concentrate su un solo aspetto della sua vita e del suo pensiero. Dall'altro, nonostante la disponibilità di numerose riflessioni su Olivetti i primi quarantacinque anni della sua esistenza rimanevano in gran parte nell'ombra e con essi le "fonti", i principali riferimenti culturali che gli permisero di sviluppare un progetto di riforme dove economia, politica, società, urbanistica, spiritualità, estetica e scienza erano tanto intrecciate da essere difficilmente districabili[10]. Appariva così di fondamentale importanza dedicare un'attenzione particolare alla formazione e all'evoluzione del suo carattere e dei concetti principali del suo pensiero, ricollocarli all'interno dei contesti storici e culturali, delle reti di conoscenze in cui si mosse. Sembrava inoltre che la vita di Olivetti – che non si voleva «santo» ma semplice «uomo» – meritasse una restituzione non agiografica e il più possibile obiettiva, una narrazione ed una riflessione interessate più a ricostruire la complessità a cui si è già più volte accennato che a ridurla con giudizi rischiosamente superficiali sulla realizzabilità o l'utopicità del mondo a cui aspirava Adriano Olivetti. Oppure sul suo essere "troppo moderno" persino rispetto al presente, un'interpretazione che permette a rappresentanti politici di tendenze diversissime di richiamar-

[9] CAROCCI, Giampiero, *Destra e sinistra nella storia d'Italia,* Laterza, 2002, p. 203.

[10] Sulle "fonti" del pensiero olivettiano, oltre a BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, v. i lavori non sempre condivisibili di ALPARONE, Assunta, "Adriano Olivetti. Alle radici di un pensiero politico", in «Annali del Dipartimento di Scienze Storiche e Sociali», n. 6 (1989-1990), p. 151-184; PROTOPAPA, Quintino, "Il problema delle fonti di Adriano Olivetti", in "Annali dell'Istituto Ugo La Malfa", a. XII (1997), p. 265-302; RISTUCCIA, Sergio, *Costruire le istituzioni della democrazia*, Venezia, Marsilio, 2009, p. 203-232.

si alla sua figura per affermare una propria idea di cambiamento[11].
Grazie all'uso di alcune ricerche poco o affatto conosciute dalla letteratura olivettiana[12], ad un'approfondita consultazione della biblioteca di Adriano Olivetti conservata presso la sede romana della fondazione omonima[13] e di fondi archivistici finora solo parzialmente utilizzati[14], la biografia intellettuale di Adriano Olivetti qui sviluppata prova quindi a ricostruire i percorsi tracciati da quest'uomo attraverso l'ambiente familiare e il paesaggio del Canavese, il contesto politico e culturale in fermento tra gli anni '20 e '30, l'attività clandestina antifascista, i partiti del secondo dopoguerra, il mondo globalizzato dell'impresa e il tentativo di unificare la sinistra intorno alle nozioni di programma e di sviluppo industriale negli anni '50. La struttura del lavoro riflette una scansione cronologica e contemporaneamente tematica, e divide la vita di Olivetti in tre periodi maggiori: la formazione vera e propria, che va dalla nascita fino al 1932, quando assunse la direzione dell'impresa; il secondo periodo scorre tra il 1933 e il 1945, gli anni in cui l'eporediese sviluppò le idee maggiori del pensiero comunitario facendo interagire alcune considerazioni sull'organizzazione industriale con altre sul-

La vita di Olivetti divisa in tre periodi: dalla nascita al 1932; dal 1933 al 1945 e dal dopoguerra alla morte.

[11] Dopo il caso di Berlusconi, citato qui sopra, prima e dopo le elezioni politiche italiane del 2013 Adriano Olivetti sembrava essere diventato politicamente attuale, cf. MATHIS, Massimo, "La spending review di Renzi: «Ai *manager* la regola Olivetti»", in «La Stampa», 22 ottobre 2012, in linea <http://www.lastampa.it/2012/10/22/edizioni/novara/la-spending-review-di-renzi-ai-manager-la-regola-olivetti-fZES4lq6jblZGBSsReVEfI/pagina.html> (consultato il 18 settembre 2013); BRICCO, Paolo, "Tutto il mondo della Olivetti", in «Il Sole 24 Ore», 19 febbraio 2013, in linea <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2013-02-19/tutto-mondo-olivetti-063955.shtml?uuid=Ab37yjVH> (consultato il 18 settembre 2013); BOSETTI, Giancarlo, "Grillismo", in «La Repubblica», 7 marzo 2013, consultabile anche in linea <http://www.edizionidicomunita.it/wp-content/uploads/Repubblica_Bosetti_07032013.pdf> (consultato il 18 settembre 2013), che fa riferimento all'introduzione alla riedizione da parte delle rinate Edizioni di Comunità di *Democrazia senza partiti* di Adriano Olivetti e in particolare all'introduzione di Stefano Rodotà, politicamente partecipe alle attività di Olivetti (cf. *infra*, p. 324) e candidato alla presidenza della Repubblica dal Movimento 5 Stelle di Beppe Grillo, per il quale v. GRILLO, Beppe, "Adriano Olivetti e la «Democrazia senza partiti»", in linea <http://www.beppegrillo.it/2013/03/passaparola_-_adriano_olivetti_e_la_democrazia_senza_partiti_-_laura_olivetti_.html> (consultato il 18 settembre 2013).
[12] Penso in particolare a CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, Milano, Chiarelettere, 2011, dove gli autori rivelano l'importanza di Olivetti nella caduta di Mussolini del 25 luglio 1943.
[13] Cf. MAFFIOLETTI, Marco, "Adriano Olivetti e i suoi libri", in La biblioteca di Adriano Olivetti, Roma, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2012, in linea, <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/collana/100713071953La%20Biblioteca%20di%20Adriano%20Olivetti.pdf > (consultato il 6 maggio 2013), p. 237-251.
[14] In particolare alcuni fondi dell'Archivio Storico Olivetti (ASO) e del National Archives and Records Administration (NARA), nonché gli Archivi federali svizzeri (CH-BAR) precedentemente consultati solo da Davide Cadeddu.

le dinamiche sociali, sulla pianificazione dell'economia ed urbanistica, nonché sulla dimensione spirituale dell'uomo; la terza parte va invece dall'immediato dopoguerra fino al 1960, quando Olivetti fu impegnato nello strutturare la vocazione sociale dell'impresa e nel tentativo di ritagliare uno spazio politico ai propri ideali comunitari.

Per evitare di proporre un'immagine di Adriano Olivetti slegata dal mondo in cui visse – come di un elettrone libero di muoversi nel vuoto – la biografia inizia con una lunga presentazione del contesto economico e geografico della "comunità" del Canavese e si sofferma poi sugli aspetti della cultura familiare più importanti nella formazione del carattere del giovane eporediese. In seguito, diversi altri *excursus* riflettono sulle questioni più importanti affrontate da Olivetti lungo la propria vivace esistenza intellettuale, questioni che hanno tutte un legame più o meno forte con la cultura del progetto (l'organizzazione scientifica del lavoro, il corporativismo, la pianificazione economica ed urbanistica) di cui egli fu in Italia un eminente rappresentante.

La ricerca sarebbe idealmente conclusa solo con uno studio approfondito della fortuna critica di Olivetti e degli echi, riscontrabili nella storia recente, sollecitati per via diretta o indiretta dal suo pensiero e dalla sua attività. In questo modo si potrebbe verificare se sono giustificate le affermazioni che lo dipingono come "troppo moderno" rispetto all'Italia della sua epoca, oppure se conviene renderle più complesse con un discorso articolato sulle cause della mancata realizzazione dei progetti di riforma di cui si fece promotore. E si eleverebbe lo sguardo di Adriano Olivetti – uomo diviso tra la modernità e l'età in cui probabilmente siamo ancora oggi – a punto di osservazione "simbolico" sul secolo passato e su quello da poco iniziato. Una ricerca che richiederebbe di essere condotta insieme allo studio della storia dell'impresa, soprattutto quella del dopo-Adriano, e che impegnerebbe forse lo stesso tempo e lo stesso spazio che sono stati necessari per concludere quella presente.

PRIMA PARTE

Come nasce un'idea

Una comunità, una patria

Comme tous les hommes je ne suis capable
que d'une petite patrie
Paul Valery
nota di Adriano Olivetti su un frammento di carta, Fondo Adriano Olivetti

Adriano Olivetti nacque l'11 aprile 1901 a Villa Emma, sul Monte Navale, una delle colline di Ivrea. Egli avrebbe viaggiato in tutto l'Occidente, collaborato con persone di origini disparate e promosso una cultura "moderna", soprattutto francese e americana, non dimenticando però Ivrea e il Canavese, il loro ritmo di vita provinciale, semplice e rurale.

Adriano Olivetti nasce l'11 aprile del 1901 a Ivrea.

> La Comunità, era nata, nelle sue dimensioni naturali ed umane, nella mia piccola patria: il Canavese. La linea diritta della Serra, il corso inquieto della Dora, lo scenario di fondo coi monti amati della Val d'Aosta, poi, nel mezzo i prati verdi, i campi di grano, i faticati vigneti, attorno ai paesi percorsi una, dieci, cento volte.[15]

[15] OLIVETTI, Adriano, "Appunti per la storia di una fabbrica", in «Il Ponte», a. V, n. 8-9 (agosto-settembre 1949), ristampe successive: "Prime esperienze in una fabbrica", in *Società Stato Comunità. Per una economia e politica comunitaria*, Milano, Edizioni di Comunità, 1952 e, con una lunga nota aggiuntiva, "Appunti per la storia di una fabbrica", in *Olivetti 1908-1958*, Ivrea, Olivetti, 1958, p. 9-18, di cui citiamo la p. 13; OLIVETTI, Adriano, *Fabbrica e comunità. Scritti autobiografici*, Alberto SAIBENE (ed.), Roma, Edizioni dell'Asino, 2011; OLIVETTI, Adriano, *Il mondo che nasce*, Alberto SAIBENE (ed.), Edizioni di Comunità, 2013. A proposito del Canavese, l'amico Gino Martinoli affermava che su Adriano Olivetti «in primo luogo hanno influito le sue bellezze naturali. Bellezze che Adriano assaporò da ragazzo percorrendo a piedi ed in bicicletta le pianure, le valli, le montagne del Canavese, ed infine prendendo contatto con la gente che vi abitava, con i suoi costumi, con la sua dignità e fierezza naturali. Senza dubbio egli ne ha tratto ispirazione

Il Canavese e i suoi confini.

Il Canavese, patria e comunità originaria di Adriano Olivetti, non è mai stato un'unità amministrativa e i suoi confini incerti sono definiti dai corsi d'acqua e dalle montagne: si estende a nord del Po e a sud della Valle d'Aosta, a ovest della Serra e a est del Gran Paradiso. Andando oggi a Ivrea scopriamo che gli elementi distintivi del paesaggio non sono cambiati da quando Adriano Olivetti, sessant'anni fa, scrisse le parole qui sopra riportate. Partendo dal capoluogo provinciale, la sabauda Torino, a Ivrea si giunge in treno, in autostrada o lungo la statale. In ogni caso occorre attraversare il Basso Canavese, una campagna umida, dove le esondazioni dei numerosi corsi d'acqua hanno ritmato la storia e obbligato gli abitanti a costruire i centri abitati sui fianchi delle colline. Alzando lo sguardo, a tratti si percepisce a oriente il lungo profilo della Serra, una rettilinea e affilata barriera morenica di 25 km lasciata dal ghiacciaio ritiratosi millenni fa sulle Alpi che dominano il paesaggio a nord della città, tra le quali si apre netta la valle da cui scende la Dora Baltea e che conduce ad Aosta. Avvicinandosi a Ivrea occorre attraversare fitti boschi o fitti paesi, ancora incerti tra un carattere agricolo ed uno industriale, dai quali si esce solo quando si è già in città. Sulle colline dell'antica colonia gallo-celtica di Eporedia, avamposto romano dell'imperiale Augusta Pretoria, marchesato fedele ai Savoia, svettano il castello "dalle rosse torri", edificato nell'Alto Medioevo, e poco distante l'ospedale, costruito nella seconda metà degli anni '50 sulla base di un progetto di riforma urbanistica guidato dall'allora sindaco Adriano Olivetti. Ivrea è una cittadina tranquilla, di provincia, gli abitanti hanno un accento dialettale forte, e si direbbe che da sempre abbiano rifiutato l'urbanizzazione di massa, l'alta densità, e abbiano preferito cospargere le colline con le loro villette fiorite e dal disegno architettonico singolare. Uscendo di poco dal centro urbano, perdendosi negli intrecci di stradine che seguono i clivi, si può persino entrare in una masseria con tanto di campi, vacche, fieno, e non si direbbe che dietro il colle e i castagni ci siano fabbriche più o meno piacevoli allo sguardo e le architetture moderne della Olivetti. Proseguendo a nord, lungo la statale 26 o l'autostrada A5 – costruita durante gli anni del "boom" per soddisfare i bisogni della FIAT e delle imprese locali e anch'essa voluta dal primo cittadino eporediese Adriano Olivetti –, sui

in seguito per la concezione politica delle Comunità autonome», *Conversando con Gino Martinoli*, Carlo D'AMICIS e Mirella FULVI (ed.), Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 1991, p. 36, in linea < http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quaderni/022216095558Conversando%20con%20Gino%20Martinoli.pdf>

pendii della Serra e delle Alpi si possono indovinare i numerosi e piccoli paesi dell'Alto Canavese, dove ancora negli inverni degli anni '50 si rischiava di morire di fame, villaggi nutriti quasi esclusivamente dai prodotti della raccolta e dell'allevamento.

L'economia della città di Ivrea nei primi del Novecento, prevalentemente agricola e artigianale.

Dall'antichità e fino alla prima industrializzazione, infatti, l'economia della città di Ivrea si era basata sul commercio e la riscossione dei dazi delle merci che transitavano lungo l'importante rete viaria che ancora attraversa il Canavese e collega Torino, Aosta, Biella; mentre lo sfruttamento boschivo (castagne, carbone), la coltivazione di piante da frutto, di segale, grano e mais (introdotti a inizio secolo e divenuti prevalenti entro il 1925, dopo la crisi del cotone e della seta), la produzione di vino e l'allevamento di bovini e ovini, sono le attività che caratterizzano ancora oggi l'economia della campagna canavesana[16]. Che oltre all'estrazione di minerali non preziosi ma utili all'industria nascente (ferro, rame), negli ultimi secoli si è arricchita di alcune tradizioni artigianali, come la lavorazione della ceramica per la fabbricazione di stoviglie di alta qualità – nonché delle tipiche stufe canavesane – e la piegatura del rame per ottenere pentole, pentolini, mestoli.

All'inizio del XIX secolo, nella campagna canavesana si era diffusa la coltivazione del baco da seta che, come il lino, la canapa e la lana, nei laboratori casalinghi donne e bambini trasformavano in fili e tessuti. *Spusirumsi l'an c'ai ven se ai bigat a van ben e la vendûmia*, dice un vecchio detto canavesano, *ci sposeremo l'anno prossimo se i bachi da seta e la vendemmia vanno bene*. Permettendo alle famiglie contadine di integrare i proventi dell'agricoltura, questi opifici preindustriali commerciavano i prodotti nei territori limitrofi, in parte ai bottegai della comunità ebraica eporediese, gli Jona, i Momigliano, gli Olivetti, che li distribuivano anche a Biella e Torino. Nel Piemonte dell'ultimo ventennio del XIX secolo, mentre entrava definitivamente in crisi la produzione serica a causa delle frequenti malattie dei bachi e della struttura poco solida del settore (sfruttamento intensivo del lavoro, espansione incontrollata nelle campagne, scarsi apporti di capitali e di tecnologia), le manifatture cotoniere e laniere, finanziate prevalentemente con capitali svizzeri e francesi, trainavano un'industria in forte ritardo, condizionata dalla

[16] Tipici sono i vini DOC Erbaluce, Carema, Canavese, e la vigna locale, dove «i tralci sono annodati intorno a colonne di pietra rivestite da un intonaco chiaro, che si restringono leggermente verso l'alto e allineate in file regolari nei dossi più soleggiati balzano di lontano alla vista come fossero vestigi fantastiche di un'antica civiltà azteca», CAIZZI, *Gli Olivetti*, Torino, UTET, 1962, p. 5.

passata dipendenza dalle commesse militari e civili provenienti dalla capitale sabauda[17]. E anche nel Canavese i laboratori casalinghi lasciarono il passo alle fiorentissime fabbriche cotoniere, l'industria che avrebbe definitivamente rivoluzionato gli equilibri economici e sociali del territorio attorno a Ivrea, favorita anche dalla presenza dei numerosissimi corsi e salti d'acqua che scendevano dai ghiacciai alpini[18].

L'accelerato progresso tecnologico applicato alla produzione del cotone richiedeva la crescita e la diversificazione delle forniture meccaniche ed elettriche, ponendo così i cotonifici a capo di un vasto dinamismo che avrebbe condotto allo sviluppo di altri settori industriali. Uno sviluppo ritardato dai bassi ritmi della produzione e del consumo industriale di elettricità in Piemonte, rispetto alle altre regioni del centro-nord[19]. Ma dal 1880, e con rapidità ben maggiore tra il 1890-1910, i cotonieri piemontesi seppero trasformare questo ritardo in un vantaggio con il finanziamento della costruzione di importanti centrali idroelettriche, come quella della Valchiusella, a nord-ovest di Ivrea[20]. Se la crescita vertiginosa dell'industria cotoniera[21] comportò l'elettrificazione delle città come conseguenza diretta dell'illuminazione dei

[17] cf. CASTRONOVO, Valerio, *Economia e società in Piemonte dall'unità al 1914*, Milano, Banca commerciale italiana, 1969; v. anche RUGAFIORI, Paride, "Alle origini della Fiat. Imprese e imprenditori in Piemonte (1870-1900)", in *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, Cesare ANNIBALDI e Giuseppe BERTA (ed.), Bologna, il Mulino, 1999, p. 149 e seguenti.

[18] Fondata nel 1824 dai Duport di Annecy, la Manifattura di Pont Canavese giungeva nel 1870 ad essere testa di ponte dell'industria piemontese e occupava circa 1500 operai (cf. MUSEO DELLA PLASTICA, in linea <http://museo.cannon.com/museonew/pont/pont.htm>, consultato il 3 dicembre 2012). Nel 1867 il senatore Michele Chiesa fondò la Società anonima della manifattura di Rivarolo e di S. Giorgio Canavese e qualche anno più tardi, nel 1876, avviava la produzione di un altro cotonificio, la Manifattura di Cuorgnè, fondata in collaborazione con cotonieri svizzeri e armatori genovesi. Come è noto, la lavorazione di tessuti e la produzione di abiti d'alta qualità avrebbe poi caratterizzato l'industria biellese, che ancora oggi manifesta una forte propensione all'export, v. Fondazione BIELLA. THE ART OF EXCELLENCE, in linea <http://www.biellatheartofexcellence.com>, consultato il 29 marzo 2013.

[19] v. CASTRONOVO, Valerio, *Economia e società in Piemonte dall'unità al 1914*, *cit.*, p. 233. Il ritardo era dovuto soprattutto alla dipendenza dalle forniture e dai capitali belgi e francesi, intenzionati a prolungare il dominio sul mercato piemontese.

[20] All'inizio del XX secolo l'elettricità era prodotta e consumata solo nell'area nord-ovest di Torino, dalla Società Alta Italia (sulla Dora Riparia, la Stura e l'Orco) e dalla Società Elettrochimica Pont-Saint-Martin, che sulla Dora Baltea al confine valdostano con il Canavese aveva posto le basi del nucleo originario della futura SIP (Società Idroelettrica Piemonte) che nel primo dopoguerra avrebbe assorbito le imprese periferiche nate nel frattempo e monopolizzato la distribuzione anche in altre zone della regione.

[21] A cavallo dei due secoli apparvero nuove manifatture, di dimensioni minori rispetto alle ottocentesche. Degni di nota sono il Cotonificio Piemontese di Mathi, la Valle Susa a Rivarolo, Strambino e Caluso, la Manifattura di San Maurizio Canavese, la fabbrica dei fratelli Marchiandi a Favria-Oglianico, la De Angeli-Frua ad Agliè.

capannoni e, in seguito, dello sfruttamento dell'energia per muovere i macchinari, essa provocò anche «una crescente domanda di ferro e di prodotti meccanici, di impianti di tessitura, di filatura e di stampaggio, di motori a vapori e idraulici, di turbine, di macchine utensili, di apparati di trasmissione ecc.»[22]. Il settore cotoniero, con il sostegno dei capitali di finanzieri e industriali torinesi, canavesani e belgi, contribuì inoltre all'attivazione di una sempre più fitta rete ferroviaria, di una capillare "via della seta" regionale che avrebbe permesso una più facile esportazione dei tessuti. Due importanti industriali del cotone, Adolfo De Planta e Michele Chiesa (eletto senatore nel collegio di Ivrea), fondarono nel 1865 la Società Canavese per la Strada Ferrata da Torino a Ciriè ed entro la fine del secolo XIX furono costruite le linee Cuorgnè-Settimo Torinese e Ivrea-Santhià, che permettevano collegamenti diretti con Milano e Torino, mentre la Chivasso-Ivrea fu prolungata fino ad Aosta. Nel 1905 sarebbe stato inaugurato il tratto da Cuorgnè a Pont. Venivano così uniti i due centri più industrializzati del Canavese che, sempre meno arroccato sulle montagne, recuperava l'antico ruolo di terra di passaggio per le merci in transito tra Torino, Biella, Aosta e quindi la Svizzera e la Francia. Così, grazie al potente abbrivio all'industria dato dalle manifatture, se nel 1890 nel Canavese erano attive 90 imprese, che davano impiego a 5.644 operai, nel 1908 esse erano 224 e i lavoratori 7.100, di cui circa 500 erano attivi nell'industria meccanica e 400 in quella elettrica[23].

La Società Canavese per la Strada Ferrata e lo sviluppo industriale tra il 1890 e il 1908.

Divenute ormai evidenti le potenzialità dell'elettricità, nel 1894 l'ingegnere Camillo Olivetti scelse la sua Ivrea per costruire la "fabbrica dai mattoni rossi" che dal 1896 avrebbe ospitato un'impresa operante nel cuore della rivoluzione elettrica[24] e che forniva all'industria nazionale ed internazionale trasformatori e strumenti per la misurazione elettrica. Trovandosi in un settore tecnologicamente avanzato e in pieno sviluppo, Camillo Olivetti temeva che restando nella provinciale Ivrea avrebbe rischiato di trovarsi fuori dalla rete di commesse dell'industria elettrica, e nel 1903 trasferì l'impresa con la sua cinquantina di operai e tecnici eporediesi a Monza, vicino alla Milano dove erano già state

Camillo Olivetti e l'avvio della fabbrica di mattoni rossi con l'impresa di strumenti per la misurazione elettrica.

[22] CASTRONOVO, Valerio, *Economia e società in Piemonte dall'unità al 1914*, *cit.*, p. 155.
[23] cf. *Statistica delle industrie del Distretto camerale*, CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO (ed.), Torino, 1909, p. 85-119, citato in PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", in «Bollettino storico-bibliografico subalpino», LXVIII (1970), p. 235-236.
[24] cf. COHEN, Daniel, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Seuil, 2006.

Il trasferimento nel 1903 a Monza.

messe solide basi all'unico centro italiano dell'industria elettrica.
L'industria, il treno e l'elettricità trasformavano il paesaggio alpino, fissando l'immagine del progresso tecnologico e industriale anche nelle vallate più remote. Sito tra una Torino in rapidissima espansione urbana e industriale, la piccola Aosta, le Alpi e la Serra, il Canavese non possedeva un centro urbano che polarizzasse tutte le attività economiche e i lavoratori, in quanto l'industria cotoniera aveva bisogno dell'energia idrica e elettrica per illuminare i capannoni e muovere i telai, energie gratuite e in grandi quantità solo ai piedi delle montagne. L'economia di Ivrea iniziò a trasformarsi solo nel primo decennio del XX secolo, soprattutto dopo il 1906, quando l'amministrazione comunale legata alla Federazione fra Commercianti, Industriali e Conduttori di fondi agricoli iniziò a favorire l'istallazione di nuove imprese, come il cotonificio dei novaresi Rossari & Varzi e più tardi, nel 1923, la Soie de Châtillon[25].

La trasformazione di Ivrea da piccola città di provincia a cittadella industriale.

Ivrea, piccola città di provincia, assumeva sempre più un carattere industriale: alla fine del primo decennio del XX secolo vi erano dodici società di mutuo soccorso, un circolo operaio e uno socialista, un Istituto Tecnico e una scuola di Disegno Professionale, un ginnasio, un liceo, una scuola serale di commercio e un'altra di agricoltura, una biblioteca municipale, un servizio pubblico per l'acqua e l'elettricità[26].

Il ritorno di Camillo Olivetti a Ivrea.

Il quadro eporediese iniziava quindi a cambiare quando Camillo Olivetti abbandonò a Monza l'impresa di strumenti elettrici, nominata CGS, per tornare a Ivrea e, nel 1908, fondare «la prima fabbrica italiana di macchine per scrivere». Come la CGS, la Ingegner Camillo Olivetti & Co. era un'impresa attiva in un settore industriale altamente moderno, quello della tecnologia squisitamente meccanica al servizio delle imprese, e sotto la guida del fondatore e poi del figlio Adriano Olivetti prese nei decenni successivi uno slancio tale che fino alla fine del secolo XX avrebbe segnato in modo indelebile il futuro di Ivrea e di buona parte del Canavese, trasformando la cittadina provinciale nell'emblema della modernità in Italia e nel mondo intero.
Nel 1901, l'anno di nascita di Adriano Olivetti, il censimento attestava

[25] La Soie passerà poi sotto l'egida dell'IRI, dell'Edison e nel 1972 della Montedison, assumendo il nome sociale Montefibre. La sede di Ivrea chiuse definitivamente nel 1983.
[26] cf. PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 235. v. anche NOVARINA, Gilles, "L'ancrage territorial de l'économie: du district industriel à la métropole", in «L'Économie politique», n. 53 (2012), p. 16-25, in linea <http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=LECO_053_0016&AJOUTBIBLIO=LECO_053_0016> (consultato il 29 marzo 2013).

che nella città di Ivrea vi erano 11.598 abitanti e che la popolazione dei comuni canavesani giungeva a 183.540 persone, il 45% dedite all'agricoltura e il 18% all'industria e al commercio[27]. Un tasso d'industrializzazione ancora basso, che giungeva però al 60% della popolazione attiva nei pressi dei cotonifici che attiravano gli abitanti delle comunità alpine e prealpine, spinti verso la pianura dalla crisi agraria che aveva reso le piccole e piccolissime parcelle di terreno di cui erano proprietari capaci di garantire appena l'autosostentamento della famiglia, ma non l'autonomia economica. E nel 1909 la percentuale dei lavoratori impiegati nell'industria del Canavese era persino più elevata di quella riscontrata a Torino[28]. Il paesaggio sociale usciva così fortemente trasformato dalla coppia crisi agraria-industrializzazione, che ruppe definitivamente l'equilibrio agricolo-artigianale del Canavese e portò alla formazione di un proletariato operaio stabile e concentrato nelle grandi fabbriche. Non bisogna però nascondersi che, nonostante l'industrializzazione fiorente, all'inizio del 1900 e per alcuni decenni l'economia canavesana si fondò in gran parte ancora sull'agricoltura: uno o più membri della famiglia canavesana lavoravano nella fabbrica, che garantiva un salario a complemento dei proventi agricoli[29].

La crisi agraria.

Adriano Olivetti nacque quindi in un territorio che nei decenni precedenti aveva vissuto una trasformazione economica, sociale e urbanistica importante, ma non traumatica. I canavesani, un popolo avvezzo alla fatica, realistico e pragmatico, lo vissero come un cambiamento ineluttabile, che avrebbe permesso condizioni di vita migliori senza obbligarli a rinnegare definitivamente le loro origini e ad urbanizzarsi. Questa trasformazione fu infatti graduale e le imprese, di dimensioni

[27] cf. *Statistica delle industrie del Distretto camerale*, CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO (ed.), *cit.*

[28] Mentre a Torino si giungeva a 225 operai ogni 1000 abitanti attivi, a Ivrea, su un totale di 12.000 abitanti si riscontrava il 23,1% di operai, impiegati però in un economia ancora artigianale o semiartigianale, in quanto si contavano 182 aziende con meno di 10 operai e solo 25 con più di 25; cf. *Statistica delle industrie del Distretto camerale*, CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO (ed.), Torino, 1909, citato in CASTRONOVO, Valerio, *Economia e società in Piemonte dall'unità al 1914*, *cit.*, p. 285 e 290.

[29] v. i dati dell'evoluzione del profilo socio-professionale degli abitanti di Chiaverano, un paese a 5 km da Ivrea che conta oggi poco più di 2000 anime, in BINI, Mauro, CANAVESE, Giuliano e RAVERA-CHION, Matteo, *Olivettiani. Chiaverano*, Chiaverano (TO), Ecomuseo dell'Anfiteatro Morenico di Ivrea, 2009, p. 16-23. Nel 1936 a Chiaverano gli agricoltori contavano l'80% degli attivi. Ancora negli anni '50 «les femmes et les vieux passent leur journée dans la vigne ou dans les champs; les jeunes sont à l'usine et les autocars les ramèneront le soir dans les villages», MEISTER, Albert, *Associations coopératives et groupes de loisirs en milieu rural. Enquête sur la tradition et les formes d'associations dans le Canavese (Piémont)*, Parigi, Les éditions de Minuit, 1957.

relativamente ridotte e decentrate sul territorio, non monopolizzarono l'occupazione e il paesaggio economico, né comportarono l'ingigantirsi di centri urbani, come avveniva a Torino e Milano. Così, quando negli anni della seconda guerra mondiale Adriano Olivetti definì la Comunità come l'unità amministrativa minima e fondativa dello Stato, un territorio abitato da 75-150 mila persone, dove la campagna agricola è in equilibrio armonico con la città, la cui densità di abitanti è bassa ed è priva di imprese, decentrate per motivi logistici ed ambientali e alle quali è affidata una funzione squisitamente sociale, egli prendeva come modello la realtà che conosceva meglio: il Canavese, Ivrea, la sua Olivetti, lo spazio geografico, sociale ed economico che egli avrebbe poi eletto a territorio per la realizzazione sperimentale della Comunità.

> La Comunità, era nata, nelle sue dimensioni naturali ed umane, nella mia piccola patria: il Canavese. […] Sono questi i limiti naturali di una terra che la fede e la fantasia di un gruppo di uomini tenaci potrebbero riscattare dalla chiusa atmosfera di provincia, rivolgendosi a preparare un luogo più felice quando domani la fabbrica, la natura, la vita, ricondotte ad unità spirituale, diano ad un uomo nuovo, una nuova dignità.[30]

Più tardi ancora, nel 1958, Adriano Olivetti si impegnò nella politica nazionale e venne eletto deputato. Da qualche anno il Canavese dimostrava infatti sensibilità agli ideali e agli obiettivi politici del suo Movimento Comunità, e a Roma Olivetti voleva ottenere la piena legittimazione politica alla sperimentazione che voleva fare dei propri programmi di riforma sociale, economica, urbanistica in un territorio che conosceva benissimo. Se fosse riuscito a concretizzare la Comunità nel Canavese, si diceva Olivetti, si sarebbe potuto esportare il modello in altre realtà territoriali e portarlo poi in Parlamento affinché il disegno istituzionale che aveva ideato si trasformasse in una realtà nazionale.
Non interessa per ora chiedersi perché quel progetto non venne completato, ma osservare come la sua Olivetti, Ivrea e il Canavese, «questo strano pezzo con tutti questi comuni di mille persone con quantità che non arrivano al chilometro di lunghezza»[31], furono la realtà che

[30] OLIVETTI, Adriano, "Prime esperienze in una fabbrica", *cit.*, p. 15.
[31] OCHETTO, Valerio, *Intervista a Ludovico Quaroni*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2011, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/

ispirò l'ideologia e l'azione politica di Adriano Olivetti, la misura con cui divideva il mondo in porzioni dalla dimensione che egli considerava ottimale per la piena realizzazione dell'individuo e della società, una patria e un modello da perfezionare ed esportare, l'esempio da cui trarre l'immagine dell'equilibrio armonico tra città e campagna, tra modernità e tradizione, tra benessere materiale e ricchezza spirituale.

Ivrea, modello da esportare e da perfezionare.

collana/12011104160118%20volume%20Intervista%20a%20Ludovico%20Quaroni.pdf> (consultato il 16 gennaio 2013).

La formazione. Tra il Canavese e Torino (1901-1924)

La famiglia

> Sono uno di quelli che si dicono uomini pratici: cioè le cose che studio non mi interessano in sé e per sé, ma soltanto in vista delle possibili e prevedibili azioni future.
> Vittorio Foa, *Le lettere della giovinezza. Dal carcere*, 24 luglio 1936

Luigia Revel, madre valdese

Luigia Maria Revel nacque a Ivrea il 14 febbraio 1876, quarta dei quattordici figli nati dall'unione di Maria Revel[32] e del pastore Giovanni Daniele Revel. Questi era nato nel 1835 a Luserna San Giovanni, nelle valli Valdesi, e appena compiuti gli studi teologici, nel 1863 gli fu affidata l'amministrazione dei protestanti del Canavese[33].

Quando aveva già ottenuto la licenza di maestra alla Divina Provvidenza di Ivrea, per amore e non per convenienza[34] nel 1899 Luigia venne

[32] v. l'annuncio della morte di Maria Revel in «Tempi Nuovi», a. I, n. 23 (29 luglio 1922).

[33] cf. gli attestati di nascita e la commemorazione del pastore Tron, in OLIVETTI, Erica, *Gli Olivetti e l'astrologia*, Roma, Mediterranee, 2004, p. 90 e 92, che sembrerebbero confermare che il cognome da nubile della nonna materna di Adriano Olivetti fosse Revel, come il nonno. «Il Canavese era percorso da predicatori valdesi già nel 1855-56. Ma soltanto nel 1875 si costituì una comunità a Ivrea che ebbe una diaspora di piccoli gruppi a Chiaverano, Vico, Trausella in Val di Brosso», VINAY, Valdo, *Storia dei Valdesi*, vol. 3. *Dal movimento evangelico italiano al movimento ecumenico (1848-1978)*, Torino, Claudiana, 1974, p. 155. Nel 1901, a Ivrea e dintorni si contavano 126 comunicanti, 15 allievi delle scuole domenicali, 15 catecumeni, mentre a Torino ve n'erano rispettivamente 380, 106, 34.

[34] «Le ragazze parlavano sottovoce dell'ingegnere dall'aria distratta che di loro pareva non accorgersi; dell'unico tra i signori del luogo che si ostinasse a servirsi sempre della bicicletta quando

chiesta in sposa da un giovane proveniente dalla comunità ebraica eporediese, Camillo Olivetti, un imprenditore il cui carattere esuberante lei seppe «ascoltare e placare, incoraggiare e frenare» grazie «al suo rigorismo morale, il suo cristianesimo strenuamente fedele al Vangelo […] la dolcezza di carattere […] la sua cristiana prudenza»[35]. Elena, Adriano e Massimo, e qualche anno più tardi Silvia, Lalla e Dino, fecero di lei una *mater familias* attenta ai bisogni di ciascuno dei suoi figli. Camillo e Luigia avevano deciso che i bambini non avrebbero ricevuto né battesimo, né circoncisione, né insegnamenti religiosi, mentre l'unica educazione fino al liceo sarebbe provenuta dalla natura e dalla madre, in ossequio alla diversità delle loro origini religiose e al socialismo libertario e rousseauiano di Camillo[36].

L'unione con Camillo Olivetti.

Fino ad otto anni l'educazione dei figli Olivetti affidata alla natura e alla madre Luisa.

Nel 1909, all'età di otto anni, iniziò così la "scuola" anche per Adriano Olivetti. Le elementari si concentrarono in due anni e dopo, sempre seguendo un insegnamento privatistico, a ogni fine anno passò gli esami all'istituto tecnico Sommelier di Torino. Come qualsiasi rampollo della borghesia imprenditoriale, occorreva che anche Adriano passasse la prova del lavoro fisico e ripetitivo della fabbrica, facesse esperienza della fatica che avrebbe dovuto poi, secondo la volontà paterna, richiedere ai suoi futuri dipendenti.

tutti possedevano eleganti calessini e bei cavalli. E fu per l'appunto mentre egli passava in bicicletta che la giovane Revel vide sgomenta Camillo, che, sceso di sella, si dirigeva verso di lei. Senz'altri preamboli se non il gesto di cavarsi il cappello, le chiese se era disposta a diventare sua moglie», BIGIARETTI, Libero, "Camillo Olivetti", in *Olivetti 1908-1958*, *cit.*. Si vedano anche le lettere, soprattutto del marito, in *Luisa e Camillo*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 1999.

[35] cf. BIGIARETTI, Libero, "Camillo Olivetti", in *Olivetti 1908-1958*, *cit.*, citato anche da CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 29. «Olivetti non era ebreo: il padre Camillo era ebreo, la madre Luisa Revel era valdese. "Ahi!" direte, "Un eretico!"», intervento di Franco Ferrarotti al convegno "La realtà dell'utopia. L'attualità di Adriano Olivetti", Milano, 2007.

[36] Sembrerebbe che a questa regola vennero comunque fatte diverse eccezioni. Secondo un autore valdese che dimostra antichi legami con la famiglia Olivetti (BOUCHARD, Giorgio, "Adriano Olivetti, attualità di un'utopia", in «Riforma», 26 marzo 2010), parrebbe che Camillo permettesse alla sua signora di portare i figli alla Scuola domenicale della comunità valdese di Ivrea. Un'altra eccezione venne fatta almeno per Dino, nato nel 1912, convittore presso il Liceo Valdese di Torre Pellice e sepolto nel cimitero evangelico di Ivrea accanto alla madre, la sorella Lalla, la nipote Erica. Per queste informazioni devo ringraziare la dottoressa Gabriella Ballesio, direttrice dell'Archivio della Tavola Valdese (ATV), che mi ha inoltre confermato il finanziamento da parte di Dino Olivetti della piscina del Convitto Maschile Valdese di Torre Pellice; cf. "Relazione dell'attività del convitto per la relazione a stampa per il Sinodo del 6 agosto 1961", in ATV, dove è questione tra l'altro dei lavori di «ammodernamento dell'intero stabile, grazie a un dono dell'ing. Dino Olivetti, che è stato interessato a un piano organico di restauro dell'importo di circa £ 22.000.000, indispensabile premessa per la realizzazione degli impianti sportivi che stanno vivamente a cuore al donatore».

La prima esperienza in fabbrica di Adriano.

> Nel lontano agosto 1914, avevo allora tredici anni, mio padre mi mandò a lavorare in fabbrica. Imparai così ben presto a conoscere e odiare il lavoro in serie: una tortura per lo spirito che stava imprigionato per delle ore che non finivano mai, nel nero e nel buio di una vecchia officina... Per molti anni non rimisi piede nella fabbrica, ben deciso che nella vita non avrei atteso all'industria paterna.[37]

Conclusa questa esperienza che lo segnerà per tutta la vita, sempre secondo il volere di Camillo Olivetti, che insisteva affinché i figli apprendessero a vivere la vita in modo autonomo e responsabile, Adriano e il fratello Massimo andarono a studiare in una scuola pubblica a Milano, dove risiedettero a pensione presso una anziana signorina. Ma già a metà anno il fratello minore stette male e furono obbligati a tornare entrambi a Ivrea. Affinché i figli comprendessero il valore dell'autonomia, Camillo Olivetti mise «fra le loro mani il *Self-Help* di Samuel Smiles»[38], dove appoggiandosi a una galleria di personaggi celebri l'autore scozzese affermava che la migliore via per il successo, per elevarsi dalla povertà alla ricchezza, è la *self-education*. Un testo in voga all'inizio del XX secolo, diffuso in tutta Europa e particolarmente nei territori dove l'industria si modernizzava senza il retroterra tecnico e culturale costruito dalla scuola pubblica, e dove era necessario che gli operai perseverassero autonomamente negli studî per soddisfare i bisogni dell'industria e per tentare una scalata sociale meritocratica[39]. I figli

[37] OLIVETTI, Adriano, "Manoscritto biografico inedito", non reperito nell'Archivio Storico Olivetti di Ivrea (ASO), citato da OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 36. Sui rapporti tra lavoro intellettuale e manuale nel pensiero di Camillo Olivetti, v. *infra*, p. 48.

[38] OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 37; v. anche CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 193-194. Qualche anno più tardi, si poteva leggere sulla prima pagina di ogni numero de «L'Azione Riformista», fondata da Camillo e diretta anche da Adriano Olivetti: «SELF-HELP! Questo fiero motto inglese servì di titolo ad un famoso libro di Samuele Smiles: AIUTATI ! Ora per aiutare le proprie idee ed i propri convincimenti È NECESSARIO innanzitutto aiutare quei giornali che meglio rappresentano il tuo convincimento, e che ti danno o ti daranno il mezzo di esprimere liberamente la tua opinione. Se l'Azione Riformista è per te uno di questi giornali, noi ti diciamo: AIUTATI! abbonandoti subito a questo foglio indipendente». Si noti che Smiles scrisse anche una meno celebre galleria che avrebbe forse interessato gli Olivetti, *Lives of Engineers* (cf. CALCAGNO, Gian Carlo, "Il nuovo ingegnere", in *I professionisti*, Annali della Storia d'Italia, vol. X, Maria MALATESTA (ed.), Torino, Einaudi, 1996, p. 320).

[39] Una scalata non sempre, in realtà, consentito dagli imprenditori. Si può così descrivere la cultura nelle imprese di inizio del XX secolo: «collaborazione tra capitale e lavoro nel settore specifico del comune sforzo di acquisizione di tecniche e pratiche lavorative già in uso in alte nazioni; diffusione dell'ideologia del self-help, comando monocratico industriale o finanziario sull'organizzazione "alta" dell'impresa; fondazione della gerarchia aziendale sulla base della formazione di una schiera di capi e di operai specializzati ai quali era riservata larga autonomia nell'organizzazione "bassa" – o del lavoro – dell'impresa», SAPELLI, Giulio, "Gli «organizzatori della produzione»

non sembravano apprezzare particolarmente la pedagogia del padre, che non desistette però dai propri propositi e li iscrisse all'istituto tecnico Bonelli di Cuneo, sezione fisico-matematica, dove avrebbero potuto respirare la salubre aria di montagna[40].

Tra la seconda metà dell'Ottocento e l'avvento del fascismo, le classi dirigenti che abitavano le valli protestanti si riconobbero facilmente nella monarchia parlamentare, liberale e opposta ai movimenti socialisti, che aveva concesso loro l'emancipazione e quindi la libertà di annodare legami commerciali, economici con il resto della popolazione piemontese[41].

Valdesi e valdostani.

Le classi inferiori non potevano invece sentirsi ugualmente implicate nella vita politica della nazione: «questi montanari [alfabetizzati] di lingua francese e dialetto provenzale, di fede riformata, ai quali per secoli era stato vietato di scendere nella pianura subalpina e per sopravvivere avevano dovuto zappare i loro campicelli quasi fino a 1.600 metri di altitudine, dove la segale impiega tredici mesi a maturare, come potevano ora, quasi d'improvviso, comprendere le motivazioni nazionali del Risorgimento?»[42]. Così, nonostante le differenze di non piccola portata, legate soprattutto al credo religioso, il popolo valdese condivideva il proprio destino con i valdostani, una comunità residente poco lontano da dove era nato Adriano Olivetti. I valdostani mantenevano da sempre relazioni con la vicina Svizzera federale, dove per ricevere la formazione pastorale si recavano i giovani della comunità valdese che, «grazie ai suoi legami col protestantismo europeo e a quelli linguistici con il franco-provenzale e con la *langue d'oc*, aveva profonde relazioni con la cultura internazionale, avvertendo un forte stimolo a identificarsi in comunità culturali che in ogni caso non coincidevano con quella politica»[43]. Entrambe le

tra struttura d'impresa e modelli culturali", in *Intellettuali e potere*, Annali della Storia d'Italia, vol. 4, Carlo VIVANTI (ed.), Torino, Einaudi, 1981, p. 628.

[40] Cf. l'attestato di licenza nella Pratica personale dell'allievo Olivetti Adriano, Regia Scuola d'Ingegneria di Torino, conservata presso l'Archivio del Politecnico di Torino (APT). Si veda anche OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 35.

[41] «La classe dirigente era costituita nei primi decenni del secolo da piccoli e medi borghesi: pastori, professori, maestri, avvocati, consiglieri comunali, notai, medici, piccoli industriali, ufficiali dell'esercito. […] attaccamento alla monarchia parlamentare, e moderazione negli orientamenti sociali e politici. […] la maggioranza era liberale conservatrice o democratica, ma sempre liberale. […] i valdesi vivevano nella loro maggioranza nella regione che era stata la culla e che rimaneva il simbolo del liberalismo italiano: il Piemonte […] Come avanzata propaggine del protestantesimo in Piemonte, i valdesi parteciparono alla concezione religiosa individualistica del protestantesimo liberale che ben si armonizzava con il liberalismo dell'epoca. », VINAY, Valdo, *Storia dei Valdesi*, *cit.*, p. 297.

[42] *Ibid.*., p. 196.

[43] ROGNONI VERCELLI, Cinzia, "Mario Alberto Rollier e il Movimento Federalista Europeo",

comunità, quindi, «avversate nelle loro tradizioni linguistiche, culturali e (o) religiose ed inserite in un tessuto economico locale assai fragile», all'inizio del XX secolo portavano «la stessa impronta ideologica, la stessa estrazione di classe» ed erano positivamente orgogliose «della loro particolarità», ciò che spinse numerosi membri di queste comunità a compiere «una scelta di rinnovamento radicale della politica dello Stato e con essa delle strutture economiche che la determinano»[44].

L'influenza della cultura Valdese in Adriano Olivetti.

Adriano Olivetti non ricevette un'organica educazione religiosa da parte della madre, né si riconobbe mai nella chiesa evangelica, eccetto quando le leggi razziali del 1938 lo avrebbero obbligato a ricevere il battesimo dalle mani di un pastore valdese per fugare qualsiasi dubbio sulla sua "arianità". Benché non si sviluppasse su un piano religioso, l'insegnamento materno durò a lungo (fino ai 14 anni) e assunse probabilmente un ruolo importante su quello culturale, sulla vita intima, i modi di pensare, sentire e agire di Adriano Olivetti. Per la mancanza di riferimenti esatti e di ricordi da parte di chi la ricevette, l'influenza della madre sul giovane Olivetti non si può comunque analizzare. Possiamo solamente affermare che essa non fu esclusiva, dato che poi egli avrebbe approfondito soprattutto l'opera paterna e sarebbe entrato in contatto con numerosissime scuole di pensiero, che avrebbero reso più complesso il suo immaginario[45].

… e quella cristiana.

In ogni caso, si può leggere un'influenza culturale cristiana, se non più specificamente valdese, nella sua disponibilità a riconoscere nell'altro una persona complessa e dotata di una vocazione, e non un individuo

in *Europeismo e federalismo in Piemonte tra le due guerre mondiali, la Resistenza e i trattati di Roma (1957)*, Sergio PISTONE e Corrado MALANDRINO (ed.), Firenze, Olschki, 1999, p. 131. Su una certa identificazione tra fede valdese e posizioni politiche "di sinistra", se non espressamente libertarie, negli ultimi anni del secolo scorso, v. "Io protesto: voto valdese", in «L'Espresso», 25 maggio 2000, in linea <http://chiesa.espresso.repubblica.it/articolo/7528> (consultato il 16 luglio 2013).

[44] AZZONI, Valdo, *L'incontro di Chivasso, 19 dicembre '43. Il federalismo in Valle d'Aosta*, Aosta, La Vallée, 1981, segnalato in «Questioni di storia della Valle d'Aosta contemporanea», a. 1, n. 1, gennaio 1983, p. 110-11, ora consultabile anche in linea all'indirizzo <http://www.resvallee.it/teca/quaderni_1.pdf> (consultato il 13 gennaio 2013).

[45] Come conferma in un'intervista Laura Olivetti, ultima figlia di Adriano e Presidente della Fondazione Adriano Olivetti: «Sia mio nonno Camillo sia mia nonna Luisa venivano da ambienti molto colti. Mio nonno ha insegnato a Stanford per un anno a fine Ottocento. Era un ebreo che non praticava la religione, sebbene in famiglia ci fosse un rabbino, era di idee socialiste e iscritto al partito socialista. Ma l'influenza decisiva venne esercitata da mia nonna, figlia di un pastore valdese, che era un apprezzato biblista. Questa matrice valdese che combinata con lo spirito socialista si traduceva in un rigore a operare per il prossimo, diede all'azienda le caratteristiche che si conoscono», PAPUZZI, Alberto, "Adriano Olivetti. Quel che resta d'una utopia", in «La Stampa», 26 febbraio 2010, p. 35, in linea < http://www.lastampa.it/2010/02/26/cultura/adriano-olivetti-quel-che-resta-duna-utopia-HujqQjaRerbfAfTOozlATP/pagina.html >.

atomizzato, così come nel suo concepire la società come *communitas communitatium*, tutto organico composto da parti autonome. Tradotto politicamente, come nel caso di numerosi valdostani e abitanti delle valli valdesi[46], questo sguardo ecumenico lo avrebbe portato a posizioni di federalismo integrale e a definire la Comunità, la nuova istituzione minima e fondativa dello Stato, come «un conveniente spazio geografico determinato dalla natura e dalla storia», nel quale sarebbe possibile «creare un comune interesse morale e materiale», quasi fosse un'entità concreta e già osservabile nella realtà extra-istituzionale[47]. E fu probabilmente dalla madre che Adriano Olivetti apprese a vedere in qualsiasi attività umana un fine non immediato e non individuale, come già il nonno paterno aveva insegnato ai discepoli eporediesi: «Non guardiamo al guadagno immediato, preoccupiamoci di più dell'utilità per l'interesse generale»[48].

Prodromi del concetto di Comunità.

Gli Olivetti, tra politica e impresa

Le prime notizie in nostro possesso sulla presenza di israeliti a Ivrea risalgono al 1443, quando avvenne una serie di violenti tumulti contro degli ebrei come di consueto accusati di aver prestato denaro a tassi usurari. Un'altra sommossa antisemita, questa volta nella borgata di Cuvignì, verso la metà del XVII secolo spinse numerose famiglie ebree, tra le quali gli Olivetti, a trasferirsi a Ivrea e a Castellamonte, dove erano già insediati i Levi e gli Jona. L'amministrazione della Comunità, organizzatasi attorno al 1700 e rinchiusa nel ghetto a partire dal 1725[49], i censimenti e le leggi razziali ci permettono di seguire l'involuzione del numero dei suoi appartenenti tra il XIX il XX secolo: 57 nel 1761; 151

La comunità ebraica a Ivrea.

[46] cf. ROGNONI VERCELLI, Cinzia, "Mario Alberto Rollier e il Movimento Federalista Europeo", *cit.*, e VINAY, Valdo, *Storia dei Valdesi*, *cit.*, p. 365.
[47] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità. Dello Stato secondo le leggi dello spirito*, Samedan, Engandin Press, 1945 [*L'Ordine politico delle Comunità. Le garanzie di libertà in uno Stato socialista*, Edizioni di Comunità, 1946], p. 3, ora in OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, Davide CADEDDU (ed.), Edizioni di Comunità, 2014. Occorre ammettere che, fatta esclusione per la comunità valdese, sin dal Medioevo confinata essenzialmente nelle valli Pellice e Germanasca e perciò obbligata a mantenere un «comune interesse morale e materiale», ed altre comunità montane, con questa prima definizione è difficile farsi un'immagine generale delle Comunità di Adriano Olivetti. Nei capitoli che seguiranno si avrà modo di osservare che questa definizione non era comunque universale, ma semplicemente indicativa, e che i confini delle Comunità andavano determinati caso per caso.
[48] OLIVETTI, Erica, *Gli Olivetti e l'astrologia*, p. 92.
[49] Il ghetto era poco lontano dal centro e dal castello, in via Palma, oggi via Quattro Martiri.

nel 1839; 100 tra il 1840 e il 1850; l'apice numerico venne raggiunto nel 1869, l'anno in cui i 160 membri davano il via ai lavori per la costruzione della Sinagoga; 75 nel 1901; 35 nel 1938; 15 nel 1948[50].

Samuel David Camillo Olivetti.

> Alle nove e mezzo pomeridiane del 13 agosto 1868, corrispondenti alle 26 della luna di Av. 5628 dell'era ebraica […], nella villa situata in sui colli di Monte Navale, nasceva un bambino di sesso maschile, figlio di Salvatore B[enedetto] Olivetti, membro della Giunta Municipale di questa Città, e della signora Elvira Sacerdoti nativa di Modena, a cui furono imposti li nomi Samuel David Camillo.[51]

Camillo Olivetti nacque dunque negli anni in cui la comunità ebraica eporediese, in seguito all'emancipazione concessa da Carlo Alberto, giungeva alla massima espansione numerica e diventava un soggetto importante nella vita economica locale. Un processo in cui si inseriva anche la famiglia Olivetti, che esercitava «da qualche secolo il commercio nella città vecchia di Ivrea, in un negozio di panno nella Contrada degli Ebrei»[52] e «con lo sviluppo degli affari e con la libertà di acquistare terreni e tenute agricole, aveva portato innovazioni nelle coltivazioni in tutto il Canavese»[53]. Soprattutto il padre di Camillo, Salvatore Benedetto Olivetti, che aveva acquistato i terreni che da Ivrea salgono al Monte Navale ed altri nel Canavese, aveva dato più volte prova delle proprie capacità in qualità di scienziato e di imprenditore, nonché dei propri *penchant* per la politica attiva nel territorio. Agronomo, si occupò della cura della vite e dei bachi da seta, due elementi importanti dell'economia canavesana[54]. Imprenditore agricolo, alla sesta Esposizione

[50] cf. *Insediamento ebraico in Ivrea*, Franca SACERDOTE (ed.), Torino, Pozzo Gros Monti, 1985 e SACERDOTI, Annie, *Guida all'Italia ebraica*, Genova, Marietti, 1986. Consultando i libri della Comunità eporediese Caizzi ha ricostruito l'albero genealogico degli Olivetti a Ivrea, che ha inizio nella seconda metà del '600 (cf. CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 7).

[51] Dal registro del Rabbino di Ivrea, in CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 9.

[52] «Nel Piemonte del secolo scorso il commercio delle stoffe era sovente in mani ebraiche, e ne è nato un sotto-gergo specialistico che, trasmesso dai commessi divenuti a loro volta padroni, e non necessariamente ebrei, si è diffuso a molte botteghe del ramo e vive tuttora, parlato da gente che rimane assai stupita quando viene casualmente a sapere che usa parole ebraiche», LEVI, Primo, "Argon", in *Il sistema periodico*, Torino, Einaudi, 1975, p. 11.

[53] Cito da MOBIGLIA, Luigi, «Ivrea ebraica», in linea <http://www.filateliareligiosa.it/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=58&view=viewdownload&catid=15&cid=431> (consultato il 29 marzo 2013).

[54] cf. OLIVETTI, Salvatore, *Sulla malattia dei bachi da seta. Memoria letta nella conferenza del Comizio agrario di Torino tenutasi la sera del 15 marzo 1866*, Torino, Tipografia letteraria, 1866; CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 9.

nazionale di prodotti dell'industria, tenutasi nel 1858 al castello del Valentino, aveva esposto i prodotti delle sue terre sparse nel Canavese: «Grano turco, Fromento, Pannocchie di Sorgo-zuccherino. […] Vini di Caluso e di Piverone, Settimo-Rotaro, di Bollengo e Carema, degli anni 1821 al 1849. […] Melica al prezzo del mercato»[55]. Nel 1868 «Il corriere Israelitico» rivelava che Salvatore Olivetti, uno dei «distinti correligionari eporediesi» e rappresentante dell'Alliance nella Comunità ebraica di Ivrea, era notabile più per l'impegno civile e politico che per quello religioso: «agronomo distinto, membro di varie Accademie, membro della giunta del Municipio di Ivrea, Presidente della Commissione Governativa per la ricchezza mobile; vice-Presidente del Comizio Agrario del Circondario e Direttore del giornale il Bollettino del Comizio Agrario di Ivrea»[56]. Il carattere laico di Olivetti si era rivelato inoltre nella scelta dei nomi affidati al figlio, due di chiara ispirazione israelitica (Samuel e David) e uno, Camillo, l'unico che piacesse a chi lo portava e che richiamava immediatamente alla mente il sabaudo Cavour. Salvatore Olivetti morì ancora giovane, nel 1869, e fu il rabbino a redigere la nota necrologica: «Accompagnato da tutta la Corporazione Israelitica ed una folla immensa di cittadini cattolici fra cui notavasi le rappresentanze del Municipio, del Comizio Agrario, del Club, della Società del Gabinetto di lettura, del tribunale, dei RR Carabinieri, e chiudeva il corteo funebre la Società degli Operai»[57]. Sulla personalità di Salvatore Olivetti non vi sono notizie, ma le sue attività permettono comunque di dedurre che partecipasse alla vita della comunità israelitica eporediese con parsimonia e non manifestasse un particolare attaccamento alle origini o all'identità ebraica. Egli si inseriva attivamente nel processo di secolarizzazione compiuto in quei decenni dalla società occidentale, nel

Salvatore Olivetti.

[55] cf. *Catalogo della sesta Esposizione nazionale di prodotti d'industria nell'anno 1858 nel Castello del Valentino*, Torino, Unione tipografico-editrice torinese, 1858, ora consultabile in linea <http://www.museotorino.it/view/s/8296c25b074148e7b2936eb98cb45db5> (consultato il 19 dicembre 2012), p. 88, 207 e 221. Caizzi attesta l'assegnazione di una medaglia d'argento per il sorgo saccarino (CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 9) che non risulta in *Album descrittivo dei principali oggetti esposti nel Real Castello del Valentino in occasione della sesta Esposizione nazionale di prodotti d'industria nell'anno 1858*, Torino, Ufficio dei Brevetti d'invenzione con gabinetto di disegno industriale e fotografico, 1858, in linea <http://www.museotorino.it/view/s/bd674c5624004164a5317c67afc1bcda> (consultato il 19 dicembre 2012), dove si riscontrano due menzioni onorabili per i prodotti agricoli ed i vini (p. 76 e 141).

[56] «Il Corriere Israelitico», VII (1868), p. 198-199, citato in *Insediamento ebraico in Ivrea*, Franca SACERDOTE (ed.), Torino, Pozzo Gros Monti, 1985, p. 4.

[57] Citato in CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 9-10. Sull'associazionismo nel Canavese, v. MEISTER, Albert, *Associations ouvrières et groupes de loisirs en milieu rural*, *cit.*

quale si ritrovavano anche i soggetti della comunità ebraica che si stava pienamente integrando nella società italiana[58]. Non si conosce nulla sugli avi più remoti della famiglia, ma si può affermare che Salvatore [così nelle pubblicazioni, benché fosse nato come Salvador] Benedetto, scienziato, imprenditore, cittadino politicamente attivo, nel pieno del XIX secolo avviava un modo d'essere degli Olivetti, un loro modo di rapportarsi al lavoro e alla cultura, al territorio e alla comunità, fatto di solidarietà e di volontà di inseguire il progresso del sapere, delle condizioni di vita e dei rapporti sociali. Lo stesso modo d'essere che si può facilmente riscontrare nel figlio Camillo e, più tardi, nel nipote Adriano. La moglie di Salvatore Olivetti, Elvira Sacerdoti, era cresciuta a Modena in un ambiente ricco di stimoli culturali. La famiglia benestante le permise l'indipendenza economica durante la vedovanza, ma non la sostenne nell'educazione della prima figlia, Emma, e di Camillo. Un'educazione alla quale neppure lei fu comunque capace di provvedere con dedizione. Privato della figura paterna e della guida materna, molto probabilmente nei primi anni Camillo Olivetti crebbe nella natura epo-

Elvira Sacerdoti.

[58] Analizzando i percorsi esistenziali e professionali di numerosi imprenditori e finanzieri italiani le cui origini, non sempre riconosciute dagli stessi soggetti, portarono nel 1938 il regime fascista a considerarli ebrei, Ilaria Pavan dimostra come risulti impossibile determinare un legame diretto tra una fantomatica "ebraicità" e la capacità negli affari; cf. PAVAN, Ilaria, "«Ebrei» in affari tra realtà e pregiudizio. Paradigmi storiografici e percorsi di ricerca dall'Unità alle leggi razziali", in «Quaderni storici», a. 38, n. 3 (2003), p. 777-822. La causa, semmai, della spiccata professionalità degli imprenditori "ebrei" era la maggiore alfabetizzazione rispetto agli italiani che non erano cresciuti nelle comunità ebraiche, come fa notare anche Fabio Levi affermando che all'inizio del XX secolo «il passato pesava ancora molto, sia nel determinare una diffusa condizione di disagio sociale dai connotati assai peculiari, sia nel favorire il mantenimento di un grado residuo di coesione all'interno delle comunità». Una coesione che permetteva alle famiglie più povere di vedere i propri figli accolti nelle scuole ebraiche, sovvenzionate dalla comunità e quindi anche dalle «famiglie più agiate e quelle della media e piccola borghesia avviate sulla strada di una sempre più completa integrazione, della quale la scuola rappresentava un mezzo ed un fine, [che] tend[evano] ad astenersi dall'inviare i propri figli alle scuole ebraiche, che ben di rado apparivano in grado di offrire un'istruzione "civile" adeguata», LEVI, Fabio, "Gli ebrei nella vita economica dell'Ottocento", in *Storia degli ebrei in Italia*, Annali della Storia d'Italia, vol. XI**, Carlo VIVANTI (ed.), Torino, Einaudi, 1997, p. 1187. Se quindi si vuole cercare un carattere peculiare agli appartenenti dell'élite di un gruppo sociale italiano che tra il XIX e il XX secolo aveva legami più o meno forti con la comunità ebraica, lo si può trovare nell'educazione, nella professionalità e soprattutto nell'adesione spontanea al processo di secolarizzazione dei rapporti sociali e di distacco dalla comunità riscontrabile in quegli anni in tutte le società industrializzate: «in ogni caso, sia che a condurre verso le attività industriali fossero il possesso di capitali, l'elevato grado di istruzione o l'uno o l'altro insieme, va rilevato che l'attività di imprenditore rappresentò per molti il punto di arrivo di un percorso non breve, nel corso del quale il processo di integrazione aveva avuto tempo e modo di svilupparsi ampiamente tanto da produrre un allentamento non di rado consistente dei legami di gruppo con il mondo ebraico e da esaltare invece il ruolo dell'individuo singolo fino ad avvicinarne quindi sempre più la condizione a quella di qualsiasi altro industriale.», *ibid.*, p. 1205.

rediese, giocando con i figli del popolo. Non ricevette un'educazione religiosa, non frequentò né la scuola né la comunità israelitiche. Ottenuta la licenza elementare, tra il 1878 e il 1881 soggiornò nel convitto del Regio Istituto Internazionale di Torino, inaugurato nel 1867 per fornire un'istruzione elementare e superiore ai figli di italiani e di cittadini stranieri in Italia, dove il giovane Olivetti ottenne i migliori risultati proprio in lingua ebraica, così come in storia e aritmetica[59]. L'anno successivo la madre lo trasferì al Calchi-Taeggi di Milano, un ginnasio ed un convitto ancora più rinomati ed ancora più lontani da Ivrea, e fu probabilmente per questi motivi che, solo, dovette ripetere un anno per ottenere la licenza ginnasiale. Conquistato senza sforzi il diploma liceale, nel 1888 si iscrisse al Politecnico di Torino, da dove uscì ingegnere tre anni dopo.

Gli studi di Camillo Olivetti.

Liberato dagli obblighi e dalle limitazioni del convitto e degli studi, Camillo Olivetti iniziò a viaggiare ed a compiere diverse esperienze professionali, potendo così mostrare il proprio carattere anticonformista e intraprendente, autonomo e impetuosamente sicuro di sé. Nel 1892 andò a Londra e alla Patterson & Cooper, «una fabbrica dove si faceva un po' di tutto: dalle dinamo ai galvanometri»[60], e lavorò qualche mese come operaio agli strumenti di misura elettrici che aveva studiato nei corsi di Galileo Ferraris, direttore della Scuola superiore di Elettrotecnica del Politecnico. Quando lasciò la capitale britannica Olivetti era deluso dall'esperienza lavorativa, perché l'impresa londinese adoperava metodi e macchinari inadeguati. Ma non poteva dirsi insoddisfatto dell'organizzazione della metropoli, che avrebbe poi rievocato

I viaggi e le prime esperienze.

[59] I giovani convittori provenivano dal Perù, dal Cile, dall'Argentina, dal Brasile, dall'Egitto, dal Marocco, dalla Tunisia, dall'Abissinia, dall'Albania e dal Montenegro, dal Giappone, da Uruguay, Bolivia e Nicaragua, dal Portogallo, dalla Russia e dall'India e da diversi paesi europei. Non erano solo studenti ginnasiali, ma anche universitari e liceali, allievi del corso commerciale interno all'Istituto e dei corsi elementari e speciali organizzati per chi non conosceva la lingua italiana. I corsi comprendevano generalmente insegnamenti di: filosofia, religione, arabo, ebraico, italiano, latino, greco, francese, tedesco, inglese, storia naturale, fisica, matematica, storia e geografia, ginnastica e corsi di lingue orientali, gestiti da missionari. I corsi commerciali poterono vantare la presenza di insegnanti come Luigi Einaudi, Gioele Solari, Giuseppe Prato, Agostino Mathis e, in seguito, la scuola fu diretta da Vittorio Valletta. v. DE CARIA, Francesco, "L'Istituto Internazionale di Torino (1867-1926)", in «Studi Piemontesi», a. XXVII, n. 2 (1998), p. 415-428. Devo ringraziare Stefano Musso e Daniela Marendino che mi hanno consentito di consultare il materiale depositato oggi presso l'archivio dell'Istituto Quintino Sella di Torino (AQS).

[60] OLIVETTI, Camillo, *Origine dell'industria di strumenti di misura elettrici in Italia*, relazione svolta il 22 settembre 1935 a Ivrea e pronunciata in pubblico a Rapallo il 23 settembre 1935 al Congresso di elettricità, citato in PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 215.

Il viaggio negli Stati Uniti d'America.

più volte come modello di amministrazione e di gestione urbanistica. Aveva acquisito ottime capacità in inglese, Camillo Olivetti, e il professor Ferraris lo invitò ad accompagnarlo al Congresso elettrotecnico di Chicago, nel paese che realizzava enormi progressi tecnologici e organizzativi «grazie al dinamismo innovativo, all'intreccio fra ricerca e attività produttiva, all'approccio aperto e pragmatico ai problemi, e agli altri maggiori elementi della via americana allo sviluppo, dalla mobilità sociale allo spirito di libertà»[61]. Negli Stati Uniti il giovane ed energico ingegnere soggiornò dall'agosto 1893 fino all'aprile dell'anno successivo: incontrò i fisici più importanti dell'epoca, visitò il laboratorio di Edison, attraversando il paese poté osservare il funzionamento e l'organizzazione di diverse grandi imprese, che impiegavano tecnologie avanzatissime, e giunse infine all'Università di Stanford, a Palo Alto in California, dove occupò il posto di assistente alla cattedra di ingegneria elettrotecnica, avendo a sua disposizione l'attrezzatura di un intero laboratorio di ricerche applicate[62].

L'incontro con Dino Gatta e Michele Ferrero.

Nel 1894, appena tornato dagli Stati Uniti Camillo Olivetti rincontrò due compagni dei tempi dell'università, Dino Gatta e Michele Ferrero, fratello di Guglielmo Ferrero, il sociologo e storico torinese, in quegli anni socialista. Insieme assunsero la rappresentanza delle biciclette Victor e delle macchine da scrivere Williams, e «sond[arono] il terreno per un'eventuale iniziativa nel campo delle automobili»[63]. Affidate ai due le redini della società, Olivetti si lanciò nella fondazione ad Ivrea di un'impresa per la fabbricazione di strumenti di misurazione elettrica, sfidando così la povertà della struttura socio-economica e del mercato del lavoro eporediese, già descritta più sopra[64]. Senza dubbio non era privo di volontà e di coraggio, e alla fine del 1894 Olivetti iniziò la costruzione di una fabbrica ai piedi del Monte Navale, il colle che ospita-

[61] LACAITA, Carlo G., *La misura di un sogno: l'avventura di Camillo Olivetti*, Angeli di Rosora (An), Loccioni, 2009, p. 14, ora in OLIVETTI, Camillo, *Tre scritti sulla fabbrica, la formazione e la solidarietà,* Edizioni di Comunità, 2016.

[62] Il 5 novembre «La Voce del Popolo» di San Francisco riferiva della presenza di Camillo Olivetti in California e affermava che «la colonia [italiana in California] acquista in lui un gentiluomo, uno scienziato, un elemento prezioso che non mancherà di accrescerne il decoro ed il buon nome», «La Stampa», 5 dicembre 1893, p. 2.

[63] LACAITA, Carlo G., *La misura di un sogno: l'avventura di Camillo Olivetti*, *cit.*, p. 15.

[64] «Altrove nell'ultimo ventennio una giovane industria meccanica, sollecitata dalla richiesta di carrozze ferroviarie, locomotive, telai, caldaie e motori d'ogni sorta aveva compiuto grandi progressi riuscendo anche a dotarsi di discreti quadri tecnici, ma il Canavese continuava ad essere il vecchio distretto agricolo nel quale la sola industria tessile rompeva in parte l'uniformità della struttura rurale», CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 20.

va l'abitazione di famiglia dove egli offriva un «breve corso elementare di elettricità»[65] agli operai che aveva selezionato. Uomini nati e cresciuti nei campi che non avrebbero abbandonato entrando nella fabbrica e che li rendevano più autonomi[66], meno soggetti al potere padronale, e tanto diversi dagli operai di Torino e Milano[67]. Tra questi vi era Domenico Burzio, giovane fucinatore.

Il corso di addestramento ai neo-operai cresciuti nei campi Eporediesi.

> Secondo me non vi è quella divisione netta fra lavoro manuale e lavoro intellettuale che qualcuno ama credere. Tutti i lavori, se fatti bene, richiedono più o meno uno sforzo dell'intelligenza, ed il lavoro del fucinatore più di molti altri, non esclusi alcuni di quelli che si chiamano intellettuali. Esso richiede in chi lo esercita alcune delle qualità superiori e tali qualità tende a sviluppare maggiormente.[68]

La stretta relazione tra lavoro manuale e lavoro intellettuale.

Camillo Olivetti, l'ingegnere iscritto sin dalla fondazione nel 1892 al Partito socialista, non avrebbe mai smentito tale attitudine, che lo portava a vedere nei semplici lavoratori persone più promettenti ed affidabili dei laureati perché meno astratte, più a contatto con la realtà degli oggetti e dei propri simili[69]. Camillo Olivetti, il socialista ingegnere,

[65] OLIVETTI, Camillo, *Nel primo anniversario della morte di Domenico Burzio*, Ivrea, Viassone, s.d. [1933].

[66] «Il Canavese orientale, zona prevalentemente agricola e con notevoli tradizioni artigianali, nella seconda metà del secolo scorso avvertì una crisi profonda, provocando una forte emigrazione verso l'estero degli elementi più intraprendenti. […] Nel reperire le maestranze [Camillo Olivetti] ha avuto l'avvertenza di avvalersi in larga misura di contadini, piccoli proprietari, che disponevano di una casa propria e di un po' di terra, quindi in parte autosufficienti. Questi erano più autonomi ed indipendenti dell'operaio tipico cittadino, il quale, non avendo altre risorse, avverte e soffre un suo stato di subordinazione al "padrone". Per di più l'ing. Camillo ha curato personalmente l'istruzione tecnica dei propri operai, affidando loro fiduciosamente le macchine utensili più sofisticate dell'epoca», *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 36. Sul legame dei lavoratori Olivetti con l'attività contadina, v. anche BINI, Mauro, CANAVESE, Giuliano e RAVERA-CHION, Matteo, *Olivettiani. Chiaverano*, *cit.*

[67] «Il tipo dell'operaio italiano dei primi del secolo: l'operaio metallurgico. Intelligente, umano, orgoglioso della sua dignità professionale, che sta a testa alta davanti al padrone, rispettato e rispettoso; che legge l'*Origine della specie* e frequenta l'Università Popolare e i loggioni della stagione lirica; che ammira la tecnica tedesca e odia il Kaiser, che ama i nichilisti russi e vota per Turati. L'operaio socialista, cosciente di essere il protagonista di una nuova storia che incomincia, e che incomincia da lui, operaio metallurgico», SANTI, Fernando, "Prefazione", in CASTAGNO, Gino, *Bruno Buozzi*, Milano, Edizioni Avanti, 1955, *cit.* da SAPELLI, Giulio, "Gli «organizzatori della produzione» tra struttura d'impresa e modelli culturali", *cit.*, p. 624.

[68] OLIVETTI, Camillo, "Lo spirito della industria meccanica", in «Tecnica & Organizzazione», I, n. 2, marzo 1937, p. 20.

[69] «I nostri politecnici ci danno degli ingegneri che ben poco conoscono di quanto si fa in pratica e, quel che è peggio, hanno vissuto per anni la vita artificiale dello studente fuori del mondo che vive e che lavora, vita deprimente che fiacca qualche volta l'intelligenza, quasi sempre l'energia», una condizione psicologica e caratteriale che impedisce ai direttori di acquisire un ascendente positivo

dagli Stati Uniti commentando le giornate del 1893 aveva denunciato lo Stato italiano che, intrinsecamente illiberale, applicava lo Statuto selettivamente, secondo le proprie necessità, e lo riduceva così a mera formalità. E tornato a Ivrea, mentre costruiva la "fabbrica dai mattoni rossi" si presentò alle elezioni amministrative dell'ottobre 1894 con il Partito Socialista ed ottenne 145 voti su 559, nonostante gli aventi diritto fossero 2487. Olivetti ritenne perciò che i lavoratori non si fossero recati alle urne e che le preferenze ottenute non provenissero quindi dalle fila socialiste. Comunque, visti i risultati, nella Giunta eporediese non si sarebbe potuto formare un gruppo abbastanza consistente di consiglieri non borghesi, disposti a impegnarsi per riformare l'attività dell'amministrazione comunale e, anche se negli anni successivi sarebbe intervenuto spesso ai consigli comunali, rinunciò al proprio seggio[70]. Egli riconosceva così che a Ivrea, cittadina di provincia affatto industrializzata, gli ideali socialisti avrebbero faticato ancora a lungo prima di scaldare gli animi della popolazione di commercianti, contadini, artigiani, e prima di convincerli ad organizzarsi contro i vecchi notabili e i loro interessi[71]. Che occorreva quindi sviluppare un'opera di educazione socialista degli eporediesi, facendo conoscere loro innanzitutto la possibilità di chiedere più e meglio all'amministrazione.

L'educazione socialista che Camillo promuove nella sua città.

Deciso a portare nella sua Ivrea la modernità, nonostante gli impegni imprenditoriali, negli ultimi anni del XIX secolo Camillo Olivetti iniziò a frequentare regolarmente Torino, la città che di lì a poco avrebbe vissuto una repentina industrializzazione e visto avanzare l'organizzazione del Partito Socialista[72]. A contatto con i circoli socialisti torinesi

sui subordinati; OLIVETTI, Camillo, "Appunti sull'insegnamento industriale", in «L'Elettricista», 15 dicembre 1908.

[70] v. PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 218-219. Dal 1895 il candidato politico dei socialisti eporediesi sarebbe stato Giulio Casalini.

[71] «Nei vostri discorsi – ben a ragione a quei tempi, intendiamoci – incolpavate noi piccoli proprietari, operai e contadini, tardigradi e timidi, ci spronavate alla propaganda ed all'organizzazione, ci rammentavate quali erano i nostri doveri, e quali i nostri diritti misconosciuti», RICONO VERNA, Martino, "Lettera aperta all'ing. Camillo Olivetti", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 20 (25 dicembre 1919), p. 2.

[72] v. *Storia del movimento operaio, del socialismo e delle lotte sociali in Piemonte*, Aldo AGOSTI e Gian Maria BRAVO (ed.), Bari, De Donato, 1979. Nella capitale sabauda Camillo Olivetti avrebbe potuto incontrare un folto gruppo ebraico, in quegli anni costituito da quasi 4000 individui e «per lo più da famiglie di commercianti, di liberi professionisti, di impiegati nel settore pubblico e nel mondo della cultura», in «stretta vicinanza con i ceti privilegiati» (intervento di Fabio Levi alla Giornata di Studi su Giuseppe Levi, 13 Maggio 2011, Giuseppe Levi & Victor Mc Kusick Euro-Mediterranean Center). Ma le sue origini etnico-religiose, mai riconosciute come determinanti nemmeno dal padre, stavano eclissando definitivamente dietro la bandiera socialista. Forse l'unico riferimento di

L'attività giornalistica.

iniziò l'attività giornalistica, che avrebbe abbandonato solo dopo le intimidazioni fasciste, e divenne il corrispondente da Ivrea della «Voce del Popolo», organo della sezione torinese del Partito socialista, dove in alcuni articoli commentò e criticò il trantran dell'amministrazione eporediese. Nel 1895 promosse e sostenne la pubblicazione de *Il fenomeno Crispi e la reazione*, un *pamphlet* in cui Guglielmo Ferrero[73] accusava lo statista siciliano di incarnare «lo Stato ladrone ed elemosiniere, militaresco e classistico, ostile tanto all'organizzazione del proletariato quanto all'industrializzazione della penisola»[74], e deplorava quindi la mancanza in Italia di spiriti colti e indipendenti tra i rappresentanti di quella media borghesia che in altri paesi era portavoce di istanze liberali e "democratiche". Camillo Olivetti traduceva la critica di Ferrero nell'aspra accusa ai notabili che dirigevano l'amministrazione eporediese di ostacolare l'istallazione di industrie a Ivrea, nonostante la presenza di un salto d'acqua in periferia che avrebbe permesso la produzione di energia idroelettrica. Egli riconosceva che il problema non era comunque locale, ma nazionale. L'ostacolo ad un'azione a favore delle industrie, tanto nell'amministrazione territoriale quanto nel governo centrale, era infatti il prevalere degli interessi particolari e monopolistici e, soprattutto, «dall'indirizzo meno scientifico che [l'Italia] sa[peva] dare al suo lavoro»[75], dal prevalere di un'«educazione, poca sì, ma classica, delle nostre classi dirigenti, fatta con intendimenti assolutamente antiindustriali»[76],

Camillo Olivetti alla cultura ebraica fu nell'editoriale di inaugurazione della sua prima rivista, dove si legge «"Non poniamo troppa fede nei sistemi e non badiamo abbastanza agli uomini" ebbe a dire Disraeli» (c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Metodi nuovi, uomini nuovi", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 1 (14 agosto 1919), p. 1): un riferimento estremamente vago e del tutto funzionale al discorso di Olivetti, e perciò insignificante.

[73] Studioso, genero di Cesare Lombroso, fratello del compagno di studi e ingegnere alle dipendenze di Camillo Olivetti, in quegli anni voce di spicco del PS torinese, accompagnato da altri esponenti dell'intellighenzia che a Torino sostenevano, chi più chi meno, il socialismo, quali lo stesso Lombroso, Arturo Graf, De Amicis, Cognetti de Martiis, Garelli, Achille Loria.

[74] TREVES, Piero, "Ferrero, Guglielmo", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, ora consultabile in linea all'indirizzo <http://www.treccani.it/enciclopedia/guglielmo-ferrero_%28Dizionario-Biografico%29/> (consultato il 13 gennaio 2013).

[75] Cf. OLIVETTI, Camillo, in «La Sentinella del Canavese», 1° settembre 1898, citato da PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 231.

[76] c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Contro l'industria", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 21, (1 gennaio 1920), p. 1. L'articolo è stato ripubblicato senza modifiche e cono lo stesso titolo in «Tempi Nuovi», a. I, n. 1, p. 2. Inaugurando il convegno celebrativo tanto del centenario dalla nascita di Camillo Olivetti, quanto del matrimonio stipulato dall'informatica con le scienze del linguaggio, Bruno Visentini affermava che «se la cultura può essere anche definita come il complesso degli strumenti che l'intelligenza dell'uomo crea per interpretare e modificare la realtà, sono parimente evidenti il posto che hanno la tecnologia e l'industria, l'apporto che queste danno alla cultura, e la

su «un fondamento prettamente anti-industriale»[77]. La necessità di garantire alla classe borghese una cultura e una formazione moderne, più appropriate alle sue responsabilità politiche, o meglio, la necessità di affidare alla borghesia industriale la guida del paese divenne un leitmotiv della critica di Camillo Olivetti al sistema vigente, il primo problema da risolvere sulla via del socialismo e della democrazia del lavoro. Più tardi avrebbe affermato, in modo esplicito:

Le aspre critiche alle politiche industriali nazionali.

> In Italia è necessario creare una nuova classe dirigente e questa nuova classe dirigente altro non può e non deve essere che quella parte sana della borghesia operosa e produttrice – associata con la parte più evoluta e più capace del proletariato – la quale, un po' per colpa propria, un po' per colpa delle circostanze, si è fino ad oggi appartata dalla vita pubblica ed ha sempre affidato le sorti del Paese alle camarille dominanti, prodotto impuro di un ignobile politicantismo e di una degenerata burocrazia.[78]

Tornato da un secondo viaggio a cavallo del 1895 e il 1896 negli USA, dove si era recato per acquistare i macchinari necessari allo sviluppo dell'impresa[79], nel luglio 1896 Olivetti rappresentò i socialisti canavesani al Congresso nazionale di Firenze e l'anno successivo, dopo un

funzione culturale dell'industria, che è elemento innovativo, e come tale critico del mondo attuale. […] gli scrittori, i letterati o i filosofi i quali intendono […] che intendono avere "cura d'anime" e dare indicazioni sul nostro futuro […] comprendano quali conseguenze e quali influenze le fabbriche, le organizzazioni produttive, le tecnologie e la scienza hanno sugli uomini e sul complesso della società», VISENTINI, Bruno, "Cultura e industria", in *Linguaggi nella società e nella tecnica. Convegno promosso dalla Ing. C. Olivetti & S.p.A., per il centenario della nascita di Camillo Olivetti. Museo nazionale della scienza e della tecnica, Milano, 14-17 ottobre 1968*, Milano, Edizioni di Comunità, 1970, p. XVII-XX.

[77] OLIVETTI, Camillo, "Lo spirito della industria meccanica", in «Tecnica & Organizzazione», I, n. 2, marzo 1937, p. 22. Benché sia stato scritto quasi tre lustri dopo, questo testo condivide molti passaggi con "Contro l'industria" (cf. nota precedente), come il riferimento alla cultura romana che Olivetti aveva già copiato in "I tecnici e la vita politica", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 9 (22 aprile 1922): «Noi siamo ancora i figli dei Latini che lasciarono ai servi ed ai liberti i lavori industriali e che in ben poco conto li ritennero, tanto che ci tramandarono i nomi dei più mediocri proconsoli e dei poetucoli ed istrioni che dilettarono la decadenza romana, ma non ci ricordarono neppure i nomi di quei sommi ingegneri che costruirono le strade, gli acquedotti ed i grandi monumenti dell'Impero Romano».

[78] OLIVETTI, Camillo, "Verso una vera democrazia", in «L'Azione riformista», a. I, n. 2 (21 agosto 1919), p. 1. Mentre in Germania circa mezzo milione di alunni seguivano i corsi delle scuole industriali e commerciali, il censimento italiano del 1911 contava 421 iscritti agli istituti tecnici, 19661 studenti in ingegneria industriale e 223 in chimica industriale, 12.102 ingegneri e più di 30.000 avvocati.

[79] cf. PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 240.

discorso alle Società Operaie del Canavese riunite a Ivrea per festeggiare il 1° maggio, il sottoprefetto eporediese «lo accreditò come un personaggio di larga influenza, non solo nella regione canavesana, ma anche presso la sede centrale del partito, per il suo "largo censo", che gli permetteva di fare spesso delle "sovvenzioni in favore dei compagni e della stampa socialista"»[80]. Nel novembre del 1897 Olivetti scrisse pure al Commissario regio per renderlo partecipe del proprio progetto di «acquisto da parte del Comune, con l'appoggio della Cassa di Risparmio, della condotta d'acqua potabile», per la cui realizzazione lottò ripetutamente negli anni successivi.

Olivetti ripeteva ai lavoratori eporediesi che per amministrare una cittadina occorre buon senso e non belle parole, ma il suo attivismo si scontrava con l'apatia della sezione socialista locale, che rinunciò a presentarsi alle elezioni della primavera del 1898 poiché i membri operai, poco avvezzi a pronunciare discorsi in pubblico, temevano di fare brutte figure ai comizi[81]. Deluso dalla situazione di Ivrea, che aveva riconfermato al comune i notabili borghesi, Camillo Olivetti iniziò a considerare le potenzialità della rivoluzione socialista e, appena venne a conoscenza dei moti di Milano, nel maggio del 1898 accorse nella capitale lombarda. Ma già alla stazione venne fermato dalla polizia, e per farsi liberare dovette dichiarare che giungeva nella capitale meneghina in veste di imprenditore[82]. Tornò quindi a Torino e si recò immediatamente da Claudio Treves per consigliargli di redigere un appello e convincere i socialisti torinesi a non lanciarsi in un'avventura rivoluzionaria di cui, dopo l'esperienza milanese, si poteva facilmente immaginare il risultato.

Le prospettive di un'azione rivoluzionaria essendosi nuovamente ridotte alla dimensione dell'irrealizzabile, l'eporediese non aveva esaurito lo slancio politico e tornava a vedere nell'amministrazione locale lo strumento per ottenere risultati concreti e progressivi, i primi passi

[80] *id., Ibid.*, p. 220.

[81] «Ora io non sono del parere di quei socialisti che credono o per lo meno predicano, che un operaio, solo perché operaio, anche se ignorante, o impulsivo, o stupido, valga come candidato del Partito meglio di ogni altro; ma credo che quando si vuole imprimere ad una lista un carattere ben definito e vi sono nel Partito degli operai che posseggono – quello che è difficile trovare in tutte le classi – del buon senso, sia uno sbaglio il non servirsi di questi elementi, solo perché non sarebbero forse capaci di fare di bei discorsi», OLIVETTI, Camillo, in «La Sentinella del Canavese», 5 dicembre 1898.

[82] V. anche la lettera di Bava Beccaris al Sottoprefetto di Ivrea, in CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 36 e 41.

Il Fabianesimo e l'impegno di Camillo nella politica locale.

sulla via del socialismo[83]. Trentenne, si identificava ormai pienamente nel socialismo municipale e fabiano che aveva potuto conoscere ed apprezzare durante la permanenza in Inghilterra, e secondo il quale i comuni dovevano guadagnare autonomia rispetto allo Stato centralizzatore e amministrare i servizi d'utilità pubblica in modo egualitario[84]. Secondo questo socialismo "empirico", "progressivo" e "dal basso", diffondendo tra i lavoratori l'abitudine alla solidarietà, alla cooperazione, e apportando profonde modifiche alla struttura socio-economica tramite un controllo da parte delle amministrazioni locali di aspetti chiave dell'economia, si sarebbero formate le basi di una realtà opposta al capitalismo liberale e si sarebbe così realizzato il socialismo in modo graduale, senza passare dalla violenza e dall'incertezza rivoluzionaria[85]. Un socialismo in grado quindi di assicurare tanto la giustizia quanto la libertà, l'autonomia, degli individui e delle comunità particolari. Appoggiandosi ad un discorso più pragmatico che ideologico, Camillo Olivetti affermava ripetutamente dalle colonne de «La Sentinella del Canavese» che il controllo integrale dei servizi pubblici a livello comunale avrebbe sollecitato i cittadini a scegliere meglio gli eletti, irro-

[83] «Socialists took over town councils […] as experimental laboratories for the *design* of a future society, and in particular as tools for meeting the immediate needs of the proletarian masses», GASPARI, Oscar, "Cities against States? Hopes, Dreams and Shortcomings of the European Municipal Movement. 1900-1960", in «Contemporary European History», a. 11, n. 4 (November 2002), p. 576.

[84] «In Inghilterra stessa, per merito soprattutto delle Società Fabiane, vi fu un movimento molto sentito, perché [gli impianti] fossero tolti ai monopoli privati ed esercitati direttamente dai Comuni», appunti redatti da Camillo Olivetti in occasione del referendum per la municipalizzazione del servizio dell'acqua potabile ad Ivrea del 1911, in PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", cit., p. 250.

[85] «Until 1914 the Fabians were much more in sympathy with the municipalisation than with nationalisation; they were opposed to the bureaucratisation and centralisation of economy. In particular, they were anxious to allow the widest possible freedom to municipal, regional and co-operative enterprises, since this gave consumers more control and involved more local units in the provisions of basic services», DOGLIANI, Patrizia, "European Municipalism in the First Half of the Twentieth Century: the Socialist Network", in «Contemporary European History», a. 11, n. 4 (November 2002), p. 581. Le seguenti associazioni europee non si consideravano socialiste, ma operavano per una maggiore autonomia dell'amministrazione territoriale rispetto allo Stato centrale e posero le basi del Conseil des Communes d'Europe/Council of European Municipalities, alla cui fondazione nel 1951 partecipò Adriano Olivetti: International Garden Cities & Town Planning Association (1899, fondata da Ebenezer Howard); Institut des Sciences Sociales de Bruxelles (1894, fondata da Otlet, La Fontaine e Ernest Solvay); Office Centrale des Associations Internationales, poi rinominato Union des Associations Internationales (1907, Otlet e La Fontaine); International Association against Unemployment (1910, Ghent, Belgio); Musée Social de Paris; Società Umanitaria di Milano; German Verein für Sozialpolitik; cf. GASPARI, Oscar, "Cities against States? Hopes, Dreams and Shortcomings of the European Municipal Movement. 1900-1960", *cit.*

bustendo la democrazia grazie alla loro partecipazione consapevole, attiva, responsabile, e che il controllo pubblico dei servizi avrebbe permesso una loro erogazione secondo i bisogni dei cittadini, eliminando così «ogni contrasto di interessi tra chi produce e chi consuma»[86]. L'amministrazione di Ivrea doveva quindi costruire un nuovo liceo scientifico e sviluppare le comunicazioni stradali con Biella, mentre occorreva trasformare la scuola per renderla non più l'«elemosina che i ricchi fanno ai poveri», ma un loro «diritto»[87]. Nell'estate del 1898 il consiglio comunale eporediese approvò l'acquisto della conduttura che conduceva l'acqua potabile dal fiume Chiusella alla città. Vinta una battaglia che l'aveva lungamente impegnato, nei mesi successivi Camillo Olivetti segnalò all'amministrazione di Ivrea la necessità imperante per la cittadina di garantirsi un'abbondante fornitura di energia elettrica per attirare le industrie, oltre che per l'illuminazione stradale e domestica, benché fosse importante non sottostare però alle condizioni di un'impresa privata ma costruire una centrale idroelettrica pubblica. La proposta di Olivetti riscosse sempre più consensi all'interno del consiglio municipale, costituito essenzialmente da conservatori e reazionari della vecchia Eporedia, e nel giugno del 1900 venne affidato lo studio del problema a una commissione, alla quale Olivetti fu invitato a partecipare, che portò all'acquisto di un terreno per l'istallazione di una centrale idroelettrica[88].

L'impegno pubblico di un privato.

Il socialismo comunale di Camillo Olivetti rifletteva posizioni che prendevano piede anche tra i compagni torinesi, dove «la confluenza di uomini provenienti dalle fila democratiche [aveva] già portato il Partito socialista ad assumere un atteggiamento riformista» e a presentare per le elezioni amministrative del 1899 un programma concreto e pragmatico: riforma tributaria, abolizione dei dazi doganali, istruzione

[86] OLIVETTI, Camillo, in «La Sentinella del Canavese», 26 agosto e 2 settembre 1898, citato da PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 228. «Les institutions communales sont à la liberté ce que les écoles primaires sont à la science; elles la mettent à la portée du peuple, elles lui en font goûter l'usage paisible, et l'habituent à s'en servir. Sans institutions communales, une nation peut se donner un gouvernement libre, mais elle n'a pas l'esprit de la liberté», TOCQUEVILLE, Alexandre, *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard, vol. I, p. 65, citato anche in OLIVETTI, Adriano, "Urbanistica e libertà locali", in *Città dell'uomo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1959 [2001], p. 54, ora in OLIVETTI, Adriano, *Città dell'uomo*, Alberto SAIBENE (ed.) Edizioni di Comunità, 2015.

[87] OLIVETTI, Camillo, "Municipalia", «Il Grido del Popolo», 6 novembre 1897, citato da PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 221.

[88] cf. PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 232.

laica, sviluppo edilizio, igiene, ecc.[89]. Dai 30.000 elettori chiamati alle urne e i 20.483 presentatisi, i socialisti ottennero la maggioranza relativa dei voti, il 32,9%, portando così in municipio diciassette consiglieri su quaranta, tra i quali vi era Camillo Olivetti[90]. L'eporediese si dimise comunque presto, ma non prima di aver lottato per l'assegnazione del sussidio municipale alla Camera del lavoro, considerato uno strumento necessario per facilitare i rapporti tra le classi[91]. Una Camera del Lavoro che, come la Federazione socialista locale, i socialisti canavesani avrebbero voluto costituire anche a Ivrea. Ma le istanze provinciali, diffidando dalle tendenze centrifughe, avversarono questi progetti e spinsero i socialisti eporediesi a fondare «Fede Nuova», un settimanale

[89] GRANDINETTI, Mario, "Movimento sindacale e politica socialista a Torino negli ultimi anni dell'Ottocento", in *Storia del movimento operaio, del socialismo e delle lotte sociali in Piemonte*. Vol. I: Dall'età preindustriale alla fine dell'Ottocento, Aldo AGOSTI e Gian Maria BRAVO (ed.), Bari, De Donato, 1979, p. 365. Il Partito Socialista aveva infatti posposto al programma politico e "massimalista" un programma secondario, quello amministrativo stilato il 24 marzo 1895, che comprendeva 11 punti: richiesta del passaggio al comune dei sevizi pubblici (gas, acqua potabile, tranvie, luce elettrica, ecc.) da affidare alle cooperative; imposte progressive ed esenzione dei redditi minimi; sussidi alle Camere del lavoro ed agricole; condizioni di lavoro migliori per i dipendenti comunali; sussidi comunali agli studenti provenienti da famiglie disagiate; cf. GRANDINETTI, Mario, "Movimento sindacale e politica socialista a Torino negli ultimi anni dell'Ottocento", *cit.*, p. 350-351.

[90] Olivetti era il ventisettesimo eletto con 7123 preferenze (cf. «La Stampa», 13 giugno 1899, p. 2). Tra gli eletti al comune vi erano Nofri e Morgari, già deputati, tre avvocati (Allasia, Cagno, Treves), due studenti (Casalini, Sambucco), un medico (Caviglia), un maestro elementare (Maffi), due negozianti (Roggero e Bertolotti), un computista (Bartolini), due farmacisti (Dutto, Garino) un professore (Piccarolo). Anche alle provinciali i socialisti ottennero un buon successo con l'elezione di Claudio Treves, Giovanni Enrico e Pier Giovanni Daghetto; cf. *Ibid.*, *cit.*, p. 366.

[91] Il comune di Torino aveva concesso l'uso di una sala comunale alla Camera del Lavoro sin dalle sue origini nel 1889, e dal 1892 le aveva affidato un modesto sussidio (5.000 £), dato che il suo scopo era essenzialmente tradeunionista, «nel senso che ogni attività [era] intesa a migliorare i rapporti tra imprenditori e operai, educando questi ultimi ai principi della fratellanza, della solidarietà e della mutua assistenza», *ibid.*, p. 335. Dopo gli scioperi del 1896, sussidio e sala furono ritirati perché il consiglio comunale riteneva che i membri della Camera del Lavoro svolgessero «la più efficace propaganda per la maggiore diffusione delle dottrine collettivistiche», *ibid.*, p. 345. «Soltanto nel 1903, con l'amministrazione del senatore Secondo Frola, la partecipazione dei socialisti si rivelò essenziale per la gestione del comune di Torino. Anzi, l'appoggio dei consiglieri socialisti fu decisiva per la soluzione dei principali problemi della vita amministrativa, a cominciare dalle municipalizzazioni dell'energia elettrica, dell'acquedotto e delle tranvie, per finire con l'opera di mediazione che essi svolsero, di concerto con la giunta [liberale] nel corso di quasi tutte le principali vertenze sindacali del decennio giolittiano», *ibid.*, p. 371. «Intervenendo a Torino in sostegno di un sussidio comunale alla Camera del Lavoro, Camillo affermava sin dal 1899: "l'operaio sindacalizzato non vede nel padrone un nemico, ma un contraente" e rispetta "il contratto, quasi con devozione, perché sente che è un accordo fatto da uomini con uomini uguali"», LACAITA, Carlo G., *La misura di un sogno: l'avventura di Camillo Olivetti*, *cit.*, p. 31. In realtà, quel discorso tradeunionista e riformista venne pronunciato da Claudio Treves (cf. PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 234) e solamente condiviso da Olivetti.

la cui diffusione non andò oltre la periferia di Ivrea e le 600-650 copie tra abbonati e acquirenti occasionali[92].

Presto conclusa l'esperienza politica torinese, Olivetti si concentrò sempre più sull'impresa, che operava in un contesto più ostico di quanto l'ingegnere avesse creduto. Milano andava infatti definendo la propria vocazione finanziaria e industriale, accoglieva le imprese attive nel campo dell'energia elettrica, attirando così gli investimenti che prima erano diretti più verso Torino e Roma. Ivrea confermava invece il proprio essere una cittadina di provincia, dove l'industria era poco sollecitata dagli investimenti privati e dai poteri pubblici locali, interessati più a conservare i privilegi di antica tradizione nobiliare. Nel 1903 Olivetti accolse quindi la proposta di alcuni industriali meneghini – tra i quali i dirigenti della Edison, installata a Milano dal 1895[93] –, che investirono capitali nell'impresa di strumenti di misura dell'elettricità, rinominata Accomandita C. Olivetti e C., a condizione che l'eporediese la trasferisse nei pressi di Milano, vicino alle industrie potenzialmente acquirenti dei suoi prodotti. «Il risultato fu che, grazie alla buona organizzazione e la buona volontà di tutti [gli operai e gli impiegati dell'impresa], l'officina, che il 20 aprile lavorava ancora in pieno ad Ivrea, il 13 maggio cominciò a lavorare a Milano, con gli stessi uomini, con le stesse macchine, con gli stessi impianti che erano stati trasportati da Ivrea»[94]. Alla fine del 1904 Olivetti decise di cambiare nuovamente nome alla propria società, che dal 16 luglio 1905 si chiamò CGS, ossia Centimetro Grammo Secondo, le tre unità di misura fondamentali dell'elettrodinamica[95]. Nella fabbrica erano impiegati otto ingegneri, impegnatissimi nella progettazione di sempre nuovi modelli e nella messa a punto di

L'accomandita C. Olivetti & C. con sede a Ivrea e, dal 13 maggio del 1903, anche a Milano.

[92] cf. FARRELL VINAY, Giovanna, "«Fede Nuova», una voce della stampa socialista piemontese", in *Progetti politici e stampa locale piemontese*, Torino, Centro studi Carlo Trabucco, 1985, p. 33.

[93] cf. CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 41.

[94] OLIVETTI, Camillo, *Nel primo anniversario della morte di Domenico Burzio*, *cit.*

[95] «Più ameno è l'*aplomb* con cui il corrispondente ci dà notizia che il metro, il centimetro ed il chilometro essendo termini troppo antiquati sono stati sostituiti in Francia da l'*ohm*, il *megohm* ed il *microhm*, confondendo le unità di resistenza elettriche i suoi multipli e sottomultipli con le nostre vecchie e note misure lineari metriche. […] Che "la Stampa" ogni giorno ci ammannisca una quantità di balle di ordine politico si può ammettere, anche perché la politica non è una scienza e le frottole non possono essere tanto facilmente controllate, che si sbagli nel misurare gli uomini sì da prendere Giolitti per un "megomo" invece che per un "micromo" (in greco *mega* vuol dire grande, *micron* vuol dire piccolo) vada, ma che mi confonda il *megohm* ed il *microhm* con il centimetro ed il metro è troppo!», [OLIVETTI, Camillo], "*Les gaffes* pseudo-scientifiche de «La Stampa»", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 28 (5 agosto 1920), p. 2.

Otto ingegneri e 150 operai.

trovate tecnologiche da brevettare, mentre i circa 150 operai lavoravano non più di nove ore al giorno e non erano pagati a cottimo, affinché fosse raggiunta la piena efficienza produttiva non oltrepassando la soglia della fatica fisica e psicologica[96]. I riconoscimenti alle fiere internazionali e la presenza di prodotti CGS in tutto il mondo, così come il conferimento ai dipendenti del 15% degli utili, confermavano la buona salute dell'impresa. Ma il carattere impetuoso e autonomo di Camillo Olivetti, il suo spirito di avventuriero, fondatore di imprese e inventore di nuove tecnologie, la poca affinità con gli affari dovuta più alla sua opposizione al capitalismo che alle origini religiose, lo portavano a non sentirsi più a suo agio nella CGS che, alimentata da sempre maggiori capitali prevenienti dagli ambienti finanziari, aveva ormai definito il proprio catalogo e non prometteva più grandi vicende imprenditoriali e ingegneristiche[97].

Olivetti non aveva comunque mai dimenticato la propria «piccola patria», dove negli anni milanesi ritornava spesso per non perdere di vista la vita politica locale. Nel luglio 1906, infatti, si era ripresentato alle amministrative di Ivrea, dove i socialisti ottennero un pieno successo[98]. Nei mesi successivi risultò impossibile la formazione di una giunta comunale e il commissario prefettizio richiese una nuova consultazione per il dicembre dello stesso anno, alla quale i socialisti si presentarono con il programma invariato ma sostenendo l'Associazione industriali, commercianti e conduttori di fondi agricoli, sostenuta dal voto cattolico e critica dell'operato della amministrazione precedente[99]. Nuova-

[96] cf. LACAITA, Carlo G., *La misura di un sogno: l'avventura di Camillo Olivetti*, *cit.*, p. 24.

[97] Più tardi Camillo Olivetti avrebbe scritto: «La mentalità di un industriale che voglia meritare tale nome ed essere onorato ed onorevole, dovrebbe essere quella di un produttore e di un organizzatore, non quella di uno speculatore. […] Questo metodo è poco apprezzato da molti che si chiamano industriali perché hanno investito dei capitali nelle industrie e sono esponenti di banchieri che nelle industrie altro non vedono che un affare; ma questi più che industriali sono affaristi e costituiscono una vera calamità per il buon nome dell'Italia», s.n. [OLIVETTI, Camillo], "Questioni industriali. La mentalità del produttore", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 1 (14 agosto 1919), p. 3.

[98] «La Stampa», 2 luglio 1906, p. 3, e 3 luglio 1906, p. 4. Risultarono eletti sei avvocati, due ingegneri, un professore, un geometra, cinque "signori" cittadini. Il programma dei socialisti eporediesi (rappresentati dal prof. Borello, l'ing. Olivetti, il calzolaio Perino, il prof. Prever, il pittore Salassa e l'agricoltore Stratta) prevedeva: abolizione della cinta daziaria; municipalizzazione di acqua, gas e luce elettrica; democratizzazione della vita comunale tramite un'operazione di trasparenza; costruzione dell'edificio scolastico pubblico, mensa gratuita per gli alunni poveri e apertura di scuole complementari ad indirizzo tecnico-pratico, necessarie per rispondere alla necessità di operai specializzati nelle industrie che andavano diffondendosi; istituzione di un ufficio del lavoro con rappresentanza di operai e inquadramento dell'occupazione nell'amministrazione comunale (cf. FARRELL VINAY, Giovanna, "«Fede Nuova»", *cit.*, p. 38-39).

[99] cf. PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", in «Bollettino

mente eletto, Olivetti portò le proprie critiche costruttive nel Consiglio comunale: limitazione dell'impegno finanziario pubblico per il carnevale, il teatro e la banda; costruzione della scuola pubblica e sussidio per la refezione degli allievi poveri, che avrebbero così potuto abbandonare le istituzioni cattoliche e le fredde e scarsamente igieniche aule pubbliche sparse nella cittadina; stanziamento di fondi per l'acquisto di riviste scientifiche; organizzazione di una formazione scolastica di tipo tecnico[100]; traforo del Monte Bianco; acquisizione da parte dell'amministrazione eporediese di un monopolio sui servizi d'interesse pubblico quali gas, acqua e elettricità. Egli rimase nel consiglio municipale fino al novembre 1911, ma era ormai impegnato in nuovo progetto imprenditoriale. Nel 1907 si liberò infatti dei propri interessi finanziari nella CGS, anche se formalmente ne mantenne la presidenza fino al 1917, fidandosi pienamente dell'amico e Amministratore Delegato Dino Gatta[101]. E con Burzio e qualche altro operaio canavesano se ne tornò definitivamente nella sua Ivrea, deciso a fondarvi un'industria di macchine per scrivere, un progetto sul quale lavorava già da tempo[102].

L'azione socialdemocratica di Camillo Olivetti nel Comune di Ivrea: dalla proposta di limitazione delle spese ludiche agli investimenti nell'educazione e nei servizi pubblici.

Olivetti passò alcuni mesi studiando la meccanica e la storia della macchina da scrivere, in contatto con gli eredi di Giuseppe Ravizza, che nel 1855 aveva brevettato il cembalo scrivano, antesignano non riconosciuto della macchina brevettata negli USA da Sholes, nel 1868, e dal 1873 prodotta dalla Remington. Dopo sei mesi di ricerche, mentre gli operai lavoravano ai primi pezzi di facile concezione e lavorazione, a fine ottobre Olivetti aveva concepito il cinematico, la parte meccanicamente più complessa di una macchina per scrivere, e il 29 ottobre 1908 veniva fondata la società in accomandita semplice C. Olivetti & C., «prima industria italiana di macchine per scrivere»[103]. Quello stesso

I contatti con Giuseppe Ravizza.

Il 29 ottobre del 1908 si costituisce la C. Olivetti & C., prima industria italiana di macchine per scrivere.

storico-bibliografico subalpino», LXIX (1971), p. 224-225.

[100] Nell'aprile del 1907, grazie all'iniziativa di Olivetti «poteva essere indetto un corso di istruzione industriale con la partecipazione di una ventina di allievi, e veniva istituito, nei mesi successivi, un corso regolarmente legalizzato per l'anno scolastico 1907-1908. D'altra parte, la stessa fabbrica di Camillo Olivetti avvertiva ormai la necessità di strutture scolastiche adeguate nel campo dell'istruzione tecnica e dalla qualificazione del personale operaio […] "poiché l'indirizzo tecnico degli studi è, secondo me, il più pratico e utile"», *ibid.*, p. 248.

[101] cf. LACAITA, Carlo G., *La misura di un sogno: l'avventura di Camillo Olivetti*, *cit.*, p. 29, e CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 43 e 80-83.

[102] Luciana Ponsetto segnala che il 3 gennaio 1907 Michelangelo Lombardi, rappresentante per il Piemonte delle macchine per scrivere Remington-Sholes «si rivolgeva a Olivetti per stabilire alcune commissionarie nei principali capoluoghi della regione offrendogli la rappresentanza per il Canavese», PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 245.

[103] Tra i primi azionisti vi erano un parente di parte materna e diversi conoscenti torinesi e epore-

mese la famiglia Olivetti si era trasferita nel convento di San Bernardino[104], in grado di accogliere i cinque bambini e, soprattutto, sito a pochi passi dalla fabbrica. Il 29 novembre partì una terza volta negli Stati Uniti con il chiaro scopo di piazzare alcuni prodotti della CGS e per acquistare le macchine utensili necessarie alla lavorazione dei componenti delle macchine per scrivere. Egli visitò inoltre numerose imprese, la cui organizzazione in Italia poteva considerarsi invidiabile, e tra queste vi erano i più grandi produttori di macchine per scrivere, Remington, Royal e Underwood: «Sono qualcosa di enorme ed ho imparato molte cose, onde il mio viaggio in America non è stato inutile!»[105]. Dopo un breve soggiorno a Liverpool, nel febbraio del 1909 Camillo Olivetti rientrò in Italia via Parigi e si rinchiuse immediatamente nello studio dove mise su carta i meccanismi concepiti grazie all'osservazione in America dei sistemi meccanici più avanzati applicati alle macchine per scrivere[106]. Ma dagli statunitensi Olivetti aveva imparato anche gli accorgimenti che quegli ingegneri ed organizzatori applicavano alle procedure di lavoro, innanzitutto la standardizzazione delle parti, che permette la produzione in serie (meno dispendiosa in tempo, energia e materiale) e la loro sostituibilità. Deciso a produrre un bene di nuova concezione mettendo in opera nuovi metodi gestionali, il progettista Olivetti dovette sforzarsi per definire al contempo la macchina e la sua ingegnerizzazione, la meccanica e l'organizzazione del lavoro più razionale possibile. Quest'ultimo obiettivo poteva essere raggiunto, secondo l'eporediese orgoglioso ed autonomo, solamente utilizzando macchinari concepiti appositamente per le lavorazioni necessarie al completamento del ciclo. Fu così che, appena terminato

diesi, come Mario Rossi, avvocato e consigliere comunale a Ivrea. Nell'ottobre del 1909 Olivetti stipulò lo statuto della società, della quale deteneva più del 60% del capitale, ne era accomandatario e gerente, responsabile tecnico e commerciale: il suo controllo sull'impresa era totale; cf. CAIZZI, Bruno, Gli Olivetti, *cit.*, p. 56, e PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", *cit.*, p. 247.

[104] Nella cui chiesa sono ancora oggi osservabili gli splendidi affreschi dello Spanzotti.

[105] Lettera alla moglie Luisa, 19 dicembre 1908, in OLIVETTI, Camillo, *Lettere americane*, Milano, Edizioni di Comunità, 1968, p. 127. Il carattere impetuoso e la curiosità di Olivetti sono impressi nelle lettere, dense di emozioni e descrizioni dei luoghi visitati, delle persone incontrate. Se confrontate con quelle spedite da Adriano durante il viaggio del 1925-'26, traspaiono le differenze psicologiche tra Camillo ed il figlio.

[106] Le soluzioni tecniche e i modelli visti in America erano tutti brevettati e, per evitare il pagamento del copyright, Olivetti dovette elaborare un meccanismo originale ma più complesso e costoso: 6.000 pezzi al prezzo di 500£, contro le 450£ di una Remington, le 7.000£ di una FIAT «tipo zero», le 1.000£ del salario medio annuale di un operaio; cf. CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 55, e OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 30.

il progetto della M1, Olivetti si rimise al tecnigrafo per disegnare le proprie macchine utensili.

La M1, prima macchina per scrivere della Olivetti.

Il 12 agosto 1909 scrisse una lettera alla moglie Luisa con il primo prototipo della M1, che non entrò comunque in produzione prima del 1911, dopo che all'Esposizione internazionale delle industrie e del lavoro di Torino, organizzata in occasione del primo cinquantenario dall'Unità d'Italia, la macchina aveva ricevuto l'ammirazione del pubblico[107] ed Olivetti era riuscito ad aggiudicarsi un importante appalto della Regia Marina per l'acquisto di 100 macchine per scrivere, battendo la Remington grazie alla docile battitura dei tasti della M1[108].

Lo sviluppo della fabbrica.

Il mercato chiedeva all'impresa più macchine del previsto. L'istallazione di nuovi macchinari e l'assunzione di nuovi lavoratori si rendeva necessaria, come un aumento di capitale. Ma Camillo Olivetti rifiutò nuovamente di affidarsi alle banche. Vendette quindi alcuni terreni di proprietà della famiglia, il negozio di stoffe e gli appartamenti materni in centro a Ivrea, e «utilizzò un *network* fiduciario formato da appartenenti alla finanza e imprenditoria ebraica»[109] (Vittorio Tedeschi, Ferdinando Zino, i fratelli Artom, Jona Gioberti) e da diverse personalità di Ivrea e Torino, tra i quali Giacinto Prandi, i senatori Francesco Ruffini, Luigi Della Torre, Luigi Albertini e l'onorevole Terenzio Chiesa[110]. Ca-

[107] Si notino due esempi dell'estetica novecentesca di Camillo Olivetti. Il primo concerne l'Esposizione Internazionale, alla quale si era iscritto nelle sezioni meccanica generale e meccanica applicata alle arti grafiche. Nella prima espose le macchine utensili che aveva sviluppato per la produzione dei pezzi della macchina per scrivere, che doveva essere esposta nella seconda sezione. Ma non essendo riuscito a completare la produzione dei primi esemplari, Olivetti ebbe la geniale idea di mettere al lavoro alcuni dei suoi operai durante l'Esposizione, affinché si potessero vedere i macchinari al lavoro e la nascita progressiva delle M1, che giunsero complete e funzionanti da Ivrea prima della conclusione della fiera. Lavoro e meccanica industriale, acciaio e forme geometriche, dinamismo e rumore, ossia elementi fondamentali dell'estetica avanguardista d'inizio secolo. Il secondo esempio dimostra come Olivetti ricercasse nell'austerità dell'oggetto meccanico un giusto mezzo tra il buon gusto della piccola e media borghesia a cui la M1 era destinata e il definitivo superamento della linea liberty: «Anche l'estetica della macchina è stata particolarmente curata. Una macchina per scrivere non deve essere un gingillo da salotto, con ornati di gusto discutibile, ma avere un aspetto serio ed elegante nello stesso tempo», testo di un manifesto informativo e pubblicitario attribuibile a Camillo Olivetti.

[108] «Nei primi anni furono proprio i ministeri i più importanti clienti di Camillo: la Marina […] e l'Interno. D'altra parte, la Casa Reale aveva acquistato diverse macchine Olivetti e ciò costituiva una prestigiosa referenza per gli uffici ministeriali», CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo. L'espansione internazionale dell'Olivetti dalle origini agli anni Sessanta*, Bologna, Il Mulino, 2012, p. 27.

[109] *Ibid.*, p. 29.

[110] Prandi giocò un ruolo importante nella formazione politica del giovane Adriano Olivetti, mentre Ruffini negli anni successivi fu docente universitario di Arturo Carlo Jemolo, Alessandro Galante Garrone e Piero Gobetti (in seguito suo editore), che grazie alle sue lezioni approfondirono

millo Olivetti decise quindi di sostenere ulteriormente la produzione – che nel 1913 giunse ai 1.000 esemplari grazie al lavoro degli ormai 120 operai – «estendendo la rete delle filiali da Milano a Roma, Napoli e Genova»[111].

Lo scoppio della prima guerra mondiale e le ricadute sulla fabbrica.

Dopo lo scoppio della prima guerra mondiale, a causa dell'incertezza regnante sulla posizione italiana, le macchine prodotte stagnavano nei magazzini, e già il 5 agosto del 1914 Camillo Olivetti dovette avvertire i lavoratori che le banche non gli concedevano un credito ulteriore, che occorreva quindi ridurre la settimana lavorativa. In quegli anni gli operai avevano potuto conoscere un gerente che pretendeva da loro come da se stesso il meglio, talvolta severo ma sempre accorto ai loro bisogni personali, un uomo dai costumi semplici che come loro si recava in fabbrica in bicicletta, e in quell'occasione decisero di proseguire a lavorare senza ritirare la paga, consapevoli che in quel modo non avrebbero superato la condizione commerciale critica, ma avrebbero almeno evitato la chiusura della fabbrica[112]. Nei mesi successivi Olivetti riuscì comunque a impiantare due presse da 10 tonnellate, destinate alla produzione di grandi serie, che divennero poi un punto forte dell'impresa quando il generale Dall'Olio, Ministro della Guerra, affidò alla Olivetti la produzione di giroscopi per siluri, proiettili, valvole per dirigibili, spolette per proiettili antiaerei, bacchette per fucili e, in concorrenza con la Marelli, i magneti per i motori d'aviazione[113]. Camillo Olivetti, i tecnici, gli operai avevano messo in opera le conoscenze acquisite con la CGS, ma la produzione bellica, di tipo elettro-meccanico, era in ogni caso diversa da quella abituale e richiese un ulteriore impegno di ricerca da parte dell'imprenditore e dei suoi ingegneri. Perciò l'Aviazione militare, a guerra ultimata, riconobbe i meriti della Olivetti, soprattutto per la fornitura di magneti: «il compito delicatissimo di riprodurre lo strumento necessario alla vita del motore è stato affrontato dalla ditta

le loro riflessioni sul concetto di libertà. Della Torre fu Presidente della Società Umanitaria dal 1913 al 1924 e Albertini direttore del Corriere della Sera dal 1900 al 1925. L'allocazione di modeste somme di capitale da parte di questi nuovi soci della C. Olivetti & C. dimostra come essi fossero essenzialmente amici del gerente, poco disposti a rischiare troppo per un'impresa il cui futuro restava ancora incerto.

[111] *Ibid.*, p. 28.

[112] cf. CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 67-68.

[113] Sul giudizio di Olivetti sull'operato del gen. Dall'Olio al Ministero della Guerra, v. s.n. [OLIVETTI, Camillo], "Caporetto", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 2 (21 agosto 1919), p. 3; c.o. [Camillo Olivetti], "L'ingegnere Conti, ex Sottosegretario di Stato per le liquidazioni di Guerra", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 10 (16 ottobre 1919), p. 1.

Olivetti con passione e vivo intelletto industriale, mentre altre industrie preferivano lavorazioni più facili e redditizie»[114].

Durante la guerra, pienamente occupato dall'impresa, Camillo Olivetti aveva lasciato da parte la politica, sua passione principale. Dopo un breve dibattito giornalistico con Antonio Gramsci nel 1916[115], nei due anni successivi pubblicò due volumetti, *Problemi del dopo guerra: politica doganale* e *Problemi del dopo guerra: riforma tributaria*, nei quali criticava il protezionismo che il governo italiano aveva seguito per dottrinarismo, per una volontà estremista di coerenza con le scelte fatte nel passato e non con la realtà del paese e alla sua posizione nel contesto internazionale uscito dalla prima guerra mondiale[116]. L'accusa era nuovamente indirizzata alla classe borghese, giudicata incapace di dirigere l'Italia per il suo scarso senso di responsabilità sociale e per la formazione classicistica, astratta e priva di riferimenti con la realtà. Erano le stesse accuse che aveva portato contro la borghesia italiana già nell'ultimo lustro del XIX secolo e che aveva reiterato negli anni successivi. Le stesse che portò anche a guerra ultimata, quando nell'editoriale "Metodi nuovi,

I libriccini sulle politiche doganali e sulle riforme tributarie.

[114] Lettera della Direzione Approvvigionamenti Aeronautica, Ufficio Magneti, del 26 luglio 1919, in Archivio della Regione Autonoma della Valle d'Aosta (ARAVA), Regia Prefettura di Aosta – Gabinetto, Serie 14, Cat. 1, B. Ebrei, Pratiche Olivetti discriminazione e determinazione di razza. «Se vi fa piacere di saperlo, i molti milioni si riducono a qualche centinaio di migliaia di lire guadagnate sovratutto dalla Società di cui l'ing. Olivetti è gerente, e che essendo state onestamente denunciate se ne vanno a finire in mano dell'Agente delle tasse. Questo succede per il modo con cui è stata fatta la legge sui sopraprofitti di guerra che pare diretta unicamente contro quegli industriali che con un capitale modesto hanno per la propria capacità tecnica saputo guadagnar in tempo di guerra quanto e non di più ogni onesto e capace industriale avrebbe guadagnato ugualmente nella sua industria in tempo di pace; lasciando invece assolutamente indisturbati quei commercianti e rentiers che hanno guadagnato senza rischio ed abilità realmente somme enormi non producendo cose nuove, ma vendendo a prezzi esagerati quanto essi possedevano o avevano accaparrato in tempo di pace», c.o. [Camillo Olivetti], in «L'Azione Riformista», a. I, n. 20 (25 dicembre 1919), p. 2. V. anche CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 80.

[115] «In polemica con Camillo Olivetti, osservava einaudianamente che alla Germania non conveniva rovinare le industrie americane e inglesi perché non si può vendere senza comprare. E ristampava sul medesimo giornale del 5 agosto un breve articolo di Einaudi uscito sulla «Riforma», "I problemi economici del paese"», FAUCCI, Riccardo, *Einaudi*, Torino, UTET, 1986, p. 151; cf. Argiropulo [GRAMSCI, Antonio], "La paura del «dumping»", in «Il Grido del Popolo», n. 616 (13 maggio 1916), alla quale rispose C.O. [OLIVETTI, Camillo], "Il «dumping» germanico" e Arg. [GRAMSCI, Antonio], "Postilla", in «Il Grido del Popolo», n. 617 (20 maggio 1916).

[116] «Io ho poca stima per i cosiddetti teorici, per quelle persone cioè che avendo imparato più o meno bene alcune formule che sono vere o che per lo meno hanno un fondamento di vero, le applicano a priori a tutti i casi, senza vedere se sono applicabili o no. I fenomeni economici sono complessi e perciò le leggi che li governano non possono essere racchiuse in poche formule semplici. Nello studio di essi bisogna tener calcolo di così numerosi coefficienti che è molto più facile avvicinarsi al vero partendo dalla semplice osservazione dei fatti quali si presentano, che non partendo da formule che a questi fatti non corrispondono», OLIVETTI, Camillo, *Problemi del dopo guerra: politica doganale*, Ivrea, Viassone, 1917, citato in CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 111.

Il settimanale *L'Azione Riformista.*

uomini nuovi", che inaugurava il proprio settimanale «L'Azione Riformista», egli si rivolse con l'abituale verve ai dirigenti politici e li accusò di essere tribuni dal discorso facile ma privi di preparazione.

> Senonché noi non siamo semplicisti e sappiamo che i fenomeni sociali sono per loro natura molto complessi e non possono nella loro essenza esprimersi in poche formule brevi come vorrebbero da una parte i teorici e dall'altra i demagoghi; quelli per inerzia mentale, in quanto è molto più facile giurare su formule che indagare su fenomeni complessi, questi per comodità di propaganda perché è molto più comodo esporre alla gente concetti semplici e suggestivi, anche se non interamente veri, piuttosto che compiere il lavoro faticoso e difficile di istruire e di persuadere.[117]

Nemmeno troppo implicitamente, Camillo Olivetti affidava a sé ed al proprio giornale un compito pedagogico, di formazione pre-politica di un popolo affatto avvezzo alla democrazia. Proponeva inoltre la testata come un luogo di ricerca («indagare su fenomeni complessi»), di analisi sociologica ed economica utile ad un'azione governativa fondata sulla conoscenza della realtà in tutte le sue sfumature e complessità, opposta all'improvvisazione e alla demagogia[118]. Erano metodi nuovi anche per Camillo Olivetti, per formare uomini nuovi, in grado di dirigere il paese nella modernità e fuori dal conflitto sociale scaturito dalla prima guerra mondiale.

Metodi nuovi uomini nuovi, uomini nuovi.

Nel 1919, l'anno in cui iniziarono le pubblicazioni de «L'Azione Riformista», Adriano Olivetti aveva raggiunto la maggiore età. Non poteva certamente considerarsi autonomo, e se la rivista pubblicò alcuni suoi articoli fu soprattutto grazie al padre che la dirigeva. Quel padre che ritrasse con tratti severi, nelle rare occasioni in cui si trovò da adulto a scrivere di lui.

> Poiché era intelligente e tenace, fu un buon ingegnere. Molti dei capi alla cui coraggiosa iniziativa si deve il nascere dell'industria

[117] OLIVETTI, Camillo, "Metodi nuovi, uomini nuovi", *cit.*, p. 1.

[118] «Più che un giornale di azione politica, il nostro è stato un giornale di critica politica, di azione in margine alla politica, e, se la frase non è troppo orgogliosa, di educazione politica. […] Da un lato, mentre si cercava per conto nostro di scrutare i vari avvenimenti, di penetrarli, di collocarli nel quadro della vita nazionale e internazionale, si tendeva a invitare, a invogliare, ad abituare i lettori a porsi anch'essi in quell'atteggiamento mentale, e quindi non tanto ad accettare senza discussione la nostra interpretazione dei fatti, quanto ad esaminarli e meditarli e studiarli per conto proprio», Alastor, "Commiato", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 37, p. 1.

> moderna furono del suo tipo: dominatore, accentratore, scarsamente capace di utilizzare le altrui esperienze. Mio padre era dominato dall'idea dell'indipendenza, del non dover niente a nessuno, di non essere soggetto a controlli o a legami di qualsiasi sorta. Perciò procedeva con estrema cautela e prudenza.[119]

Camillo Olivetti descritto dal figlio Adriano.

E se Adriano Olivetti non fosse intervenuto con le proprie idee di giovane ingegnere, intelligente e tenace, la fabbrica sarebbe potuta rimanere «una piccola industria, piena di calore umano, raccolta nelle sue mura un po' antiche come l'avevano pensata e fatta l'ing. Camillo e il sig. Burzio, oppure diventare, come diventò, una grande fabbrica intesa in un senso moderno e capace di accogliere migliaia di lavoratori»[120].

Di padre in figlio.

Adriano era timido, eppure caparbio nel cercare di tradurre in realtà le proprie idee. Un carattere che poteva facilmente creare scintille scontrandosi con Camillo, che con la propria lunga barba bianca imponeva sé e la propria testarda sicurezza. Adriano aveva accettato solo soffrendo la via dell'industria indicata, probabilmente imposta, dal padre[121], anche se poi l'avrebbe seguita con estrema convinzione, concependo l'industria e il lavoro come il perno attorno a cui ruota una società moderna. Invecchiando, Camillo Olivetti divenne ancora più duro con il figlio: nei loro scambi epistolari lo trattava con sufficienza e ironia[122], gli incontri in pubblico potevano riserbare sorprese[123].

Probabilmente, rievocando l'immagine paterna Adriano Olivetti volle sottolineare ciò che li distingueva e che Camillo aveva già avuto modo di fissare con estrema lucidità nel 1938, cinque anni prima di morire, in una lettera in cui affermava che «tu hai preso più dai Revel che dagli Olivetti. La tua mente è portata alle ideologie più che alle cose pratiche,

[119] OLIVETTI, Adriano, "Prime esperienze in una fabbrica", *cit.* p. 5.

[120] OLIVETTI, Adriano, "Alle «Spille d'Oro»", in *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 91, ora anche in id., *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2013. «Non è un puro caso che [Camillo] Olivetti si sia sentito a proprio agio nel partito socialista sino a quando questo rimase il partito piccolo delle origini, pieno di ideali e ricco di calore umano», CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 161.

[121] v. la reazione dell'adolescente Olivetti quando dovette lavorare nella fabbrica paterna, *supra*, p. 36.

[122] cf. lettera a Adriano Olivetti, 25 aprile 1940: Camillo è molto freddo e ironico, cancella il «cortese» indirizzato al figlio. Lettera di Camillo Olivetti a Adriano Olivetti, 1° aprile 1941: il padre si dimostra pragmaticissimo e non scrive saluti iniziali né congedo, ma parla del personale chiamando i lavoratori per nome e dimostrando per loro un'estrema umanità. Al contrario, Adriano si rivolgeva al padre con gentilezza (cf. lettera a Camillo Olivetti, malato a Firenze con la moglie Paola e i figli, 20 gennaio 1941). Tutte le lettere sono in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

[123] cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 98-99.

al pensiero più che all'azione. […] Lasciati guidare dall'istinto che è in te esuberante, ma controlla con la ragione quello che la tua immaginazione ti ha fatto intravedere onde dare a tutto proporzioni reali»[124]. Il timido Adriano avrebbe dovuto dare alla propria immaginazione «proporzioni reali», mentre il difetto dell'esuberante Camillo sarebbe stato il suo procedere «con estrema cautela e prudenza». Benché non sia facile attribuire tali qualità a un uomo che testardamente volle installare un'impresa moderna nella Ivrea di inizio del '900, apparentemente priva di speranze industriali, e vi riuscì con successo, con quei termini Adriano voleva affermare che il padre affrontava il reale in un modo diverso dal proprio[125].

Le differenze generazionali.

Camillo Olivetti era infatti un uomo del XIX secolo, quello dei positivisti che con orgoglio si affidavano esclusivamente al "fatto concreto" e all'azione, mettendo in secondo piano la discussione e il raziocinio[126]. Perciò privilegiava i rapporti diretti tra gli individui in carne ed ossa e non poteva concepire, per esempio, i dipendenti come un'entità astratta, una casella di un calcolo gestionale che può essere riempita da una persona. Quello di Camillo Olivetti era anche il secolo degli industriali che divenivano unici capi d'industria grazie alla loro qualità di geni, di inventori empirici e di individualistici fondatori di fabbriche, ma che nonostante l'intuito erano privi di metodo e accentratori, incapaci di demandare i propri compiti ad altri da sé. Adriano Olivetti, invece, era nato all'inizio del XX secolo e crebbe nei decenni in cui si concepiva la modernità come un fine dell'associazione umana raggiungibile progressivamente grazie agli strumenti forniti dalle scienze[127]. Ossia grazie

[124] Lettera di Camillo Olivetti a Adriano Olivetti, 20 novembre 1935, in ASO [non reperita], citata da CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 141 e da OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 99.

[125] Anche Caizzi, infatti, riconosce che «la grande passione di Adriano per le ideologie, che Camillo gli rimproverava, era in buona parte un'eredità paterna, sia pure accresciuta e ingrandita, proiettata quasi drammaticamente su ogni aspetto della realtà pensabile», *ibid.*.

[126] A titolo di esempio: «Io avrei sperato che nel congresso di quest'anno si sarebbe discusso e sanzionato un programma di ordine prevalentemente pratico, riflettente le poderose questioni che interessano il nostro paese. […] La maggior parte del tempo fu, secondo noi, perduta in una brillantissima discussione fra i luminari del partito relativa alla politica estera», c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Il Congresso dell'Unione Socialista Italiana", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 8 (2 ottobre 1919), p. 1.

[127] «Qualche altro sintomo pare sia lecito arguire *se l'esperimento russo potesse essere studiato serenamente*, e direi quasi scientificamente», Diogene [OLIVETTI, Adriano], "Osservando la vita", Vogliamo veder chiaro, in «L'Azione Riformista», a. II, n. 4, 5 febbraio 1920, n. 2. Il corsivo è mio. Il Convegno del Rinnovamento, seguito con molta attenzione da Olivetti, aveva «invitato gli aderenti a preparare gli elementi di studio per convocare poi un convegno nazionale col solo programma della riforma della pubblica amministrazione. [...] Ogni questione è stata trattata non soltanto dal

al pensiero astratto e strategico, funzionale, razionalizzatore e organizzatore[128], lo strumento cognitivo e gestionale al quale veniva attribuito il compito di condurre il reale verso l'ordine, qualità primaria dello stesso pensiero astratto e della modernità[129].

> Qui negli Stati Uniti è assai difficile distinguere l'empirismo, la scienza e la ciarlataneria. Come vedete, specialmente per far piacere alle teorie di papà distinguo l'empirismo dalla ciarlataneria.[130]

Un ordine che avrebbe trovato espressione nei valori morali ed estetici di un Le Corbusier e della sua "città radiosa", «meccanizzazione, standardizzazione, rigore, geometrismo»[131], e di un Walter Gropius, che riconosceva nella sua epoca «la volontà di costituire un'immagine del mondo *unica* per liberare i valori spirituali dai loro limiti individuali e affermare la loro portata oggettiva»[132]. Quella era anche un'epoca in cui – soprattutto negli ambienti influenzati dalla cultura democratica, come era la famiglia Olivetti – iniziava ad apparire evidente che se si voleva gestire una società sempre più complessa a causa anche della stessa razionalizzazione dei rapporti umani e della divisione dei compiti sociali, occorreva che gli uomini collaborassero e che i dirigenti di

punto di vista *critico*, ma esponendo con precisione la soluzione concreta da darle. [...] esporre i dati con probità e *precisione scientifica*, lontana da ogni spirito partigiano», [OLIVETTI, Adriano] "Il Congresso del Rinnovamento", a. II, n. 23, 1° luglio 1920, p. 1. V. CADEDDU, Davide, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2007, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quaderni/022011131009quaderno%2056.pdf> (consultato il 9 gennaio 2013), p. 29 e seg., dove l'autore argomenta la presa di distanza di Adriano Olivetti dall'empirismo con precise citazioni dei testi pubblicati dall'eporediese nel secondo dopoguerra.

[128] cf. BARBANO, Filippo, "Introduzione", in SALSANO, Alfredo, *L'altro corporativismo. Tecnocrazia e managerialismo tra le due guerre*, Torino, Il Segnalibro, 2003, p. XIII.

[129] «Nella moltitudine di compiti impossibili che la modernità si è prefissata e che l'hanno resa ciò che è, il compito dell'ordine (ovvero, con più precisione e urgenza, l'ordine *come compito*) spicca […] come l'archetipo di tutti gli altri compiti, quello che lo trasforma in pure e semplici metafore di se stesso», BAUMAN, Zygmunt, *Modernità e ambivalenza*, Torino, Bollati Boringhieri, 2010, p. 14, il corsivo è dell'autore.

[130] Lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, 10 settembre 1925, in OLIVETTI, Adriano, *Lettere dall'America*, Nicola CREPAX (ed.), in «Annali di storia dell'impresa», XII (2001), p. 196, ora in OLIVETTI, Adriano, *Dall'America: lettere ai familiari (1925-26)*, Edizioni di Comunità 2016.

[131] «Mécanisation, standardisation, rigueur, géométrisme», CHOAY, Françoise, *L'urbanisme, utopies et réalités. Une anthologie*, Paris, Seuil, 1965, p. 40.

[132] Il corsivo è dell'autore. Traduco dalla versione francese di *Internationale Architektur*, in *ibid.*, p. 226, in quanto, eccetto errore da parte mia, questo libretto del 1925, in cui Gropius lanciò l'idea di architettura internazionale poi pienamente impiegato dai modernisti, non è mai stato integralmente tradotto in italiano né in francese.

qualsiasi assembramento umano (società politica, industria, famiglia) condividessero le responsabilità e permettessero maggiore autonomia ai sottoposti, evitando così la centralizzazione dei poteri[133]. Anche se la storia, con un colpo di coda, mise l'Europa in mano a dei duci, più del padre Adriano Olivetti avrebbe dimostrato che non c'era più bisogno di capi ma di *manager*, non di guidare ma di organizzare[134].

Camillo Olivetti era un avventuriero e, affidandosi solo alle proprie capacità e alla propria esperienza immediata, nelle sue comunque notevoli attività di imprenditore e di uomo politico non poteva far altro che procedere in modo empirico, «con estrema cautela e prudenza», tastando il terreno a ogni passo. La qualità precipua di Adriano Olivetti era invece il razionalismo, che lo portava a studiare la realtà sociale per ordinarla con il pensiero e ricavarne così un'idea di azione. Un'azione che poi cercava di concretizzare con coraggio ed ostinatezza, anche se da adulto avrebbe dimostrato d'avere assimilato il consiglio e l'esempio paterni, il «dare a tutto proporzioni reali», sempre più conscio dell'impossibilità per il reale di piegarsi all'ideale e della necessità di agire in modo pragmatico[135].

Rievocando nei propri scritti l'immagine paterna, nel sottolineare i lati negativi che vi ravvisava, Adriano Olivetti mise in evidenza le differenze tra loro, differenze caratteriali, generazionali e anche culturali, che egli percepiva come profonde e marcanti, lasciando però in secondo piano i numerosissimi argomenti sui quali avrebbero pienamente concordato, ciò che invece li accomunava, quelle continuità tra padre e figlio che è importante inserire in un ritratto intellettuale. Occorre in-

[133] «La responsabilità aumenta col nostro progredire nella storia», MANNHEIM, Karl, *Sociologia sistematica*, Milano, Edizioni di Comunità, 1960, p. 4. Anche Émile Durkheim conveniva sul fatto che «chaque fonction spéciale exige que l'individu ne s'y enferme pas étroitement, mais se tienne en rapports constants avec les fonctions voisines […] La division du travail suppose que le travailleur, bien loin de rester courbé sur sa tâche, ne perd pas de vue les collaborateurs, agit sur eux et reçoit leur action. […] elle est avant tout une source de solidarité», DURKHEIM, Émile, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 2007 [1893], p. 365.

[134] Concludendo un cambiamento culturale nella direzione delle imprese che, in ogni caso, già il padre Camillo aveva iniziato: «Olivetti [Camillo] metteva l'accento sulle seguenti qualità: una sicura conoscenza degli uomini e delle cose, una evidente superiorità intellettuale, una costante tenacia nel lavoro, una capacità di coinvolgere altri nel progetto perseguito, grazie all'elevato "ascendente" personale, e di "ottenere" dai collaboratori "senza comandare"», LACAITA, Carlo G., *La misura di un sogno*, *cit.*, p. 26.

[135] «Adriano osservò che non era possibile "raggiungere il 100% della rappresentanza, come in tutte le istituzioni" perché «le cose perfette non sempre sono attuabili"», MUSSO, Stefano, La partecipazione nell'impresa responsabile. *Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Bologna, il Mulino, 2009, p. 105.

fatti rivolgere «particolare attenzione, tramite l'euristico confronto, alle differenze, più che alle circoscritte analogie, tra i fatti storici o i concetti a cui si riferisce l'autore [Adriano Olivetti] e il significato che questi assumono nelle sue autonome riflessioni»[136], per evitare di confondere come "fonte" ciò che per Adriano Olivetti fu una conferma dei propri convincimenti. Camillo Olivetti non fu comunque solo una "fonte" del pensiero e dell'azione di Adriano, un esempio tra tanti, quanto piuttosto un predecessore *tout court*, talmente importante che si possono identificare le sue con «le autonome riflessioni» del figlio. Il rapporto tra padre e figlio è infatti una relazione estremamente complessa e – soprattutto nei casi in cui l'affetto e il riconoscimento del valore personale è forte, anche se non sempre esplicito, come nel caso degli Olivetti – è difficile, se non impossibile, discernere con esattezza in un figlio ciò che è più paterno da ciò che proviene da un suo percorso intellettuale autonomo. Camillo Olivetti non fu dunque una fonte alla quale Adriano Olivetti alimentò le proprie riflessioni, ma semplicemente un padre ed un maestro. E anche se nei propri scritti e discorsi gli attribuì solo il ruolo di fondatore della fabbrica, di colui che ne aveva posto e il primo mattone e la filosofia, Adriano compì il proprio percorso intellettuale partendo dalla cultura umana, imprenditoriale e politica di Camillo, i cui principi etico-morali tentò di realizzare in modo organico e scientifico in un contesto storico, sociale, economico, culturale molto diverso rispetto a quello paterno.

Camillo Olivetti non fu solo una "fonte" per il figlio Adriano, quanto piuttosto un predecessore.

Camillo Olivetti non poteva lasciare al figlio ciò che non possedeva, né influenzarlo laddove lui stesso non credeva. Anche per questo motivo è difficile caratterizzare in modo univoco un'aderenza tra la cultura ebraica e quella di Adriano Olivetti, perché si incapperebbe nel rischio di ridurre all'eccesso la portata di entrambe, di semplificarle tanto da renderle altre da sé[137]. Occorre quindi limitarsi alla descrizione dei fatti

[136] CADEDDU, Davide, *Adriano Olivetti politico*, Roma, Edizioni di Storia e Letteratura, 2009, p. XV.

[137] Forse anche a causa della mia ignoranza della letteratura impiegata dall'autore, diffido dalla lettura dei rapporti tra Olivetti e l'ebraismo data da Matteo Bianchi ("Verità e giustizia. La spiritualità in Adriano Olivetti", in «Giornale di filosofia della religione», 2009, in linea <http://www.aifr.it/pagine/notizie/030.html> (consultato il 14 gennaio 2013)): «È grazie a una interpretazione in chiave mistico-ebraica che si può definire Adriano Olivetti un intellettuale […] sotto l'aspetto filantropico le radici ebraiche di Olivetti sono fuori discussione […] egli riprende il sistema di Maimonide, che ha tentato di organizzare la carità secondo una scala di perfezione […] 8) l'offerta di denaro o di beni a un povero per aiutarlo a fondare una piccola azienda o un commercio diventa indipendente e libera il povero dalla propria condizione di miseria […] su cui propriamente si fonda la filantropia olivettiana. […] potenziamento del singolo è utile allo stesso modo

L'ebraismo.

e degli oggetti che legano, in modo labile e incerto, Adriano Olivetti all'ebraismo[138]. «Ha ereditato gli oggetti familiari della liturgia ebraica, che conserva in una vetrina a "Belli Boschi" e che legherà al primogenito Roberto: Taled, coppa per il Kiddush, il tabernacolo con i rotoli della Torah»[139]. Negli anni bui delle leggi razziali, la Olivetti, della quale era divenuto Presidente, sarebbe stata accusata di proteggere gli ebrei. Gli informatori dell'OVRA non mentivano, come conferma anche il riconoscimento nel secondo dopoguerra, da parte della Comunità dei Rabbini Ortodossi degli USA e del Canada, degli «aiuti morali e materiali dati dalla ditta Olivetti agli ebrei della regione durante l'occupazione»[140]. Sappiamo che numerosi amici e collaboratori di Adriano Olivetti provenivano dalla comunità ebraica eporediese e torinese, benché fossero tutti estranei a qualsiasi comunitarismo etnico o religioso[141]. Comunque, anche se intrattenne limitatissimi rapporti con la comunità e con la religione ebraiche, la sensibilità di Olivetti lo portava ad affidare un valore positivo alle proprie ascendenze semitiche.

(Gli ebrei) sono odiati perché ricchi di "qualità invisibili"…

> Sulla persecuzione contro gli ebrei aveva una teoria molto bella. Sono odiati, mi disse, perché sono ricchi di "qualità invisibili", la tenacia, la fedeltà, il rispetto della parola data, il pudore, che gli altri non sanno prevedere e controllare. Così, al di là delle intuizioni ge-

per aumentare le potenzialità della società stessa». Ugualmente diffido da affermazioni che non trovano riscontri immediati nei fatti e nelle parole di Adriano Olivetti: «appartiene alla tradizione del messianismo ebraico perché concepisce l'azione come intervento dell'uomo che continua e realizza la creazione, inveramento della teodicea», SAPELLI, Giulio, "Adriano Olivetti: la tentazione di un tradimento", in *Adriano Olivetti. Lo spirito nell'impresa*, Trento, il Margine, 2007, p. 13.

[138] Solo negli anni '20 e soprattutto '30 Camillo Olivetti avrebbe manifestato la propria religiosità, quando ormai Adriano era sufficientemente adulto ed autonomo: «Nei discorsi del vecchio Olivetti si mescolavano la Bibbia, la psicanalisi e i discorsi dei profeti», GINZBURG, Natalia, *Lessico famigliare*, *cit.*, p. 74.

[139] OCHETTO, Valerio, "Quell'uomo forte, sognatore e molto timido", in *Speciale Adriano Olivetti*, «La Sentinella del Canavese», , 2001, in linea <http://quotidianiespresso.repubblica.it/sentinella/nonquotidiano/speciale/olivetti/io901.htm> (consultato il 14 gennaio 2013).

[140] Lettera del Comune di Bollengo a Adriano Olivetti, 18 luglio 1945, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), nella quale l'amministrazione comunica il ricevimento da parte della stessa comunità di una donazione di 25.000£. Il 1° agosto Olivetti offrì, tramite la Comunità dei Rabbini ortodossi degli USA e Canada, 150.000£ al centro Assistenza Internati di Bollengo.

[141] Giuseppe Foa (redattore de «L'Azione Riformista», non si può identificare con il nonno di Vittorio Foa, morto nel 1917, né con il fratello minore, nato nel 1909); la famiglia di Giuseppe Levi di Torino, e in particolar modo gli amici e colleghi Mario e Gino (Martinoli), la prima moglie di Olivetti, Paola, e sua sorella Natalia (Ginzburg); Anna Maria Levi (sorella di Primo); i colleghi Riccardo Levi (fratello di Carlo), Giovanni Enriques, Ottavio Luzzatti, Cesare Musatti, Riccardo Musatti, Franco Momigliano, Luciana Nissim, Franco Lattes Fortini; gli amici e collaboratori Alessandro Levi, Roberto «Bobi» Bazlen, Bruno Zevi.

niali di imprenditore intellettuale, […] di teorico della politica, […] delle proverbiali bizzarrie, io mi ritrovo, invecchiando, a riconoscere in lui ciò che non avrebbe mai ammesso di avere ereditato dal padre, il fondo ebraico, quasi rabbinico, di un'antica saggezza.[142]

Così, occorre limitarsi a queste "qualità invisibili", che non dimostrano l'ebraicità di Adriano Olivetti ma segnalano come nell'ebraismo egli ritrovasse un legame con una tradizione ancestrale fatta di uomini e di «fedeltà a dei valori umanistici e a un segno di autorità trasmesso attraverso le generazioni»[143]. Un passato che controbilanciava quel suo proiettarsi nella costruzione del futuro, di ciò che ancora non era[144].
Per quanto riguarda l'impresa, il giovane che tra il 1919 e il 1924 redasse alcuni articoli per i settimanali paterni «L'Azione Riformista» e «Tempi Nuovi», avrebbe saputo sviluppare i servizi sociali che il padre – spinto da una concezione filantropica dell'industria, tinta di solidarismo ed egualitarismo socialisti – aveva assicurato ai lavoratori sin dalla nascita della Olivetti, estendendoli nel 1932 con la Fondazione Domenico Burzio, che garantiva «all'operaio la sicurezza sociale al di là del limite delle assicurazioni»[145]. Adriano era un *manager* razionalista, ma dallo spirito animato dal rigoroso altruismo proveniente dalle radici socialiste, nonché probabilmente da quelle ebraiche e valdesi. Perciò avrebbe conferito all'impresa un'impostazione tale che i servizi sociali rientrarono nei diritti statutari dei lavoratori di un'impresa che metteva

Le radici socialiste, ebraiche e valdesi della vocazione sociale della Olivetti

[142] PAMPALONI, Geno, *Adriano Olivetti: un'idea di democrazia*, *cit.*, p. 110.
[143] OCHETTO, Valerio, "Quell'uomo forte, sognatore e molto timido", *cit.*
[144] cf. *In me non c'è che futuro*, Michele Fasano (ed.), Edizioni SATTVA FILMS, 2011. Caizzi afferma che «di qui [la priorità alla tecnica], in parte, ma per il resto molto anche dalla sua formazione religiosa, l'avversione che per tutta la vita provò per le cambiali e i debiti, il mondo della banca e della borsa, i manipolatori di titoli e gli speculatori d'ogni sorta» (*Gli Olivetti*, *cit.*, p. 43). Anche alla luce di quanto si è visto finora sugli scarsi legami di Camillo Olivetti con la religione ebraica, si potrebbe convenire che la sua avversione agli affari derivasse piuttosto dal suo socialismo, dalla repulsione per il capitale, come ebbe a riconoscere più tardi il figlio Adriano: «Mio padre era dotato di un geniale talento economico, ma disprezzava la struttura capitalista, il sistema bancario, la finanza, la borsa, i titoli. Perciò volle essere ingegnere contro la sua stessa più profonda vocazione», OLIVETTI, Adriano, "Prime esperienze in una fabbrica", *cit.*, p. 5. Se si volesse definire a tutti i costi un nesso di tipo causa-effetto tra caratteri etno-religiosi e tale comportamento – una definizione della ebraicità di Camillo o di Adriano Olivetti che non considero affatto centrale nel loro universo intellettuale e politico –, credo che si potrebbe leggerlo a contrario, cioè come il bisogno da parte di qualcuno, che possedeva un cognome ebraico ma non si riconosceva ebreo, di distinguersi il più possibile dallo stereotipo dell'ebreo "culturalmente", "etnicamente" abile negli affari.
[145] OLIVETTI, Camillo, *Nel primo anniversario della morte di Domenico Burzio*, *cit.*

al centro dell'attività industriale la propria responsabilità sociale[146], e avrebbe lungamente riflettuto sulla possibilità di affidare il controllo dell'impresa ai lavoratori[147].

Dal primo viaggio negli USA Camillo Olivetti tornò affascinato dall'estrema rapidità e dalla conseguente produttività elevatissima di qualsiasi industria americana, come il macello di Chicago che avrebbe poi ispirato Henry Ford nell'ideare la catena di montaggio per la produzione della famosa Ford T, iniziata nel 1908, l'anno in cui Olivetti tornò negli Stati Uniti per la terza volta[148]. Friedrich W. Taylor pubblicò i suoi *Principles of Scientific Management* nel 1911 e, nonostante la guerra, nel 1917 una copia americana dell'opera dell'ingegnere statunitense, rivoluzionaria nel campo industriale e non solo, era già in casa Olivetti[149]. Nei principi di Taylor Camillo vide un lato positivo e uno negativo: l'aumento della

"L'organizzazione scientifica del lavoro" di Taylor già in casa Olivetti nel 1917.

[146] V. *infra*, p. 381.

[147] Possibilità che Camillo non ponderava nemmeno, tanto la considerava fuori luogo. Infatti, quando su «L'Azione Riformista», a. II, n. 33 (9 settembre 1920), p. 1, Alastor (alias Giannotto Perelli) rielaborava in termini moderati e riformistici i temi consiliari, sviluppati a contatto con gli operai torinesi dal gruppo de «L'Ordine Nuovo», e affermava che se non era possibile il «controllo della produzione da parte dei lavoratori», occorreva tentare «almeno l'avviamento a quella maggior partecipazione del lavoro alla direzione delle aziende, senza la quale è vano sperare che la produzione aumenti e che la crisi attuale possa essere superata, perché senza di essa mancherà sempre il fattore essenziale della produttività: la volontà di lavorare e la soddisfazione del lavoro», un redattore anonimo della rivista, che si può facilmente identificare con Camillo Olivetti, rispose: «E' però vero che se – come avviene attualmente in molti casi – possono di fatto avere parte preponderante nei consigli d'amministrazione delle anonime degli individui i quali non capiscono nulla di quello che è l'industria da essi rappresentata, e qualche volta hanno interessi a questa contrari [cioè i capitalisti non imprenditori], potrebbero forse farne parte anche altre persone le quali ne capirebbero poco ma almeno dovrebbero avere interesse a che l'industria a cui appartengono viva e prosperi. Sarebbe però desiderabile che una buona volta fossero lasciati a dirigere le aziende soltanto persone che se ne intendono molto».

[148] «È interessantissimo comeché un po' emozionante il vedere quella corrente continua di porci che uno dopo l'altra vengon in pochi minuti uccisi, pelati (a macchina), squartati, pestati e ridotti in salame», in OLIVETTI, Camillo, *Lettere americane*, *cit.*, p. 127. Per comprendere ancor meglio cosa significasse l'industria americana, le sue dimensioni e la sua organizzazione, per un italiano dell'epoca, si può considerare che Giovanni Agnelli si recò negli *States* e visitò la Ford una prima volta nel 1906. Tornatovi nel 1911, vi osservò le catene di montaggio della Ford T avanzare a pieno regime, e nel 1912 avviava la produzione, ancora pochissimo standardizzata, della FIAT Tipo zero, ma avendo già in mente un'organizzazione ben diversa, come quelle che divenne possibile a partire dal 1923 nel Lingotto. Nel 1934 tornò una terza volta alla Ford, ma questa volta nella nuova fabbrica di River Rouge, e appena arrivò a Torino iniziò ad acquistare terreni nella zona di Mirafiori; cf. CASTRONOVO, Valerio, *Fiat. Una storia del capitalismo italiano*, Milano, Rizzoli, 2005.

[149] cf. MAGGIA, Giovanni, "Dagli archivi della famiglia Olivetti. Testimonianze su Adriano Olivetti e il Movimento Comunità", in *Fabbrica, Comunità, Democrazia*, Francesca GIUNTELLA e Angela ZUCCONI (ed.), Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 4, 1984, p. 52, in linea < http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quaderni/0212161333364%20Fabbrica,%20Comunita,%20Democrazia.%20Testimonianze%20su%20Adriano%20Olivetti%20e%20il%20Movimento%20Comunita.pdf>

produzione avrebbe certo portato a un aumento della paga oraria dei lavoratori, ma «un aumento così rapido della produzione avrebbe potuto ripercuotersi sfavorevolmente sulle ore di lavoro e sull'occupazione stessa provocando, in una azienda condotta con metodi tradizionali, dei licenziamenti»[150]. Perciò il cauto e prudente Camillo Olivetti diffidò sempre da una razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro spinta che invece Adriano avrebbe applicato facendo transitare l'azienda in pochi anni dalla condotta tradizionale a quella scientifica e moderna, ottenendo un aumento esponenziale della produzione e del numero di persone che in essa trovavano un lavoro più sicuro che altrove.

Il viaggio di Camillo negli Stati Uniti.

Oltre alle applicazioni delle idee di Taylor e Ford, negli Stati Uniti d'America Camillo Olivetti aveva potuto fare esperienza anche di una società in cui gli individui agivano liberamente, determinando la loro posizione sociale in base al merito, alla capacità, alle competenze. La giustizia sociale e lo spirito liberale vissuti oltreoceano, il socialismo europeo e il pragmatismo portarono Camillo Olivetti a criticare aspramente il sistema politico e economico italiano, che a suo dire nel primo dopoguerra reggeva ancora su una struttura sociale «camorristica», guidata da «cricche» di incompetenti, da una classe dirigente giunta ai vertici della scala sociale per nascita e non grazie ai meriti acquisiti[151]. Il punto di equilibrio tra equità e libertà passava dal merito, secondo Camillo Olivetti, che si espresse negli stessi termini impiegati un quarto di secolo più tardi dal figlio Adriano.

> Io non posso concepire una sana e vera democrazia se non come un'aristocrazia aperta a tutti. Una democrazia che non fosse capace di affidare ai migliori le redini dello stato, non sarebbe una democrazia, ma sarebbe una demagogia che finirebbe per farsi tiranneggiare da una oligarchia, cioè da un governo di pochi, più violenti e più furbi.[152]

[150] OLIVETTI, Adriano, "Alle «Spille d'Oro»", in *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 89.

[151] «Camorristi», «cricca militare», «cricca dirigente», «cricca impotente», «camarilla», sono termini ricorrenti negli articoli di Camillo Olivetti ne «L'Azione riformista».

[152] c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Aristocrazia e Democrazia", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 3 (28 agosto 1919), p. 2. Adriano Olivetti affermò poi che una formazione specifica per i dirigenti politici sarebbe stata la base di un sistema «democratico per la libertà di accessione e aristocratico per la severità della scelta», OLIVETTI, Adriano, *L'ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 158. Né Camillo né Adriano Olivetti fecero riferimento a Mosca, Pareto o Dorso, né si trova lettera, evento biografico, libro nella biblioteca di Adriano Olivetti (eccetto MOSCA, Gaetano,*Histoire des doctrines politiques*, acquistato dopo il 1955, anno dell'edizione) che dimostrino un legame o un

Camillo Olivetti proponeva che ad ogni ministero fossero poste persone la cui competenza nelle materie trattate fosse provata[153], prendendo come modelli di efficienza e di capacità tecnica gli stessi che ammiravano tutti gli italiani: gli Stati Uniti in cui il Consiglio della difesa nazionale chiamò nel comitato del munizionamento solo esponenti delle imprese che lavoravano già per l'amministrazione, «ingegneri meccanici propriamente detti pratici nella organizzazione delle officine, quel genere di persone cioè che in Italia sono state con la massima cura tenute lontane dai nostri comitati per il munizionamento»[154]; la Germania di Walther Rathenau, l'industriale che aveva gestito la produzione bellica e poi la ricostruzione, promuovendo una "politica degli adempimenti" (dei fatti) opposta alla "politica politica" (delle parole)[155]. In questo modo egli interveniva nelle prime discussioni sulla pianificazione economica, sulla tecnocrazia e sul corporativismo[156], e ad una classe

interesse specifico per la teoria elitista. Unico testimone di questa dottrina politica in relazione con gli Olivetti, Piero Gobetti, sul quale ci si soffermerà ampiamente in seguito. È quindi quantomeno azzardato affermare un'influenza moschiana sul pensiero politico di Adriano Olivetti, come CADEDDU, Davide, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 79 e n., ma anche p. 91-95.

[153] Tra i tanti articoli de «L'Azione Riformista» che si potrebbero citare: «A dirigere l'organismo che avrebbe dovuto organizzare le industrie che direttamente servivano alla difesa del paese il ministero (che delle nostre classi dirigenti è un genuino rappresentante) aveva chiamato dei generali, uomini d'affari, professori e uomini politici... ma non fu chiamato nemmeno un industriale propriamente detto, cioè una di quelle persone che avendo trascorso una parte della propria esistenza nelle officine avrebbe potuto mettere a profitto della patria la propria esperienza.», c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Contro l'industria", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 21, (1 gennaio 1920), p. 2.

[154] Lettera di Camillo Olivetti al senatore Albertini, in ASO, Corrispondenza di Camillo Olivetti, 7 maggio 1917, citata da CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 31-32.

[155] «Mentre in Germania, il paese militarista per eccellenza, si scelse a dirigere la mobilitazione industriale un vero e grande organizzatore industriale, il Rathenau, in Italia essa fu lasciata in balia dei militari di professione imboscati a Roma ed ognuno sa che la mentalità militare è precisamente l'opposto di quella industriale», cf. OLIVETTI, Camillo, "L'opera del Generale Dall'Olio", in «Tempi nuovi», a. II, n. 2 (13 gennaio 1923), p. 2. Nel febbraio 1920, nel suo unico intervento sulla «Critica Sociale» di Turati, l'eporediese aveva già preso ad esempio l'industriale tedesco per argomentare l'assoluta necessità di reintrodurre la competenza tecnica in politica; cf. CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 77-8. Su Rathenau si legga RACINARO, Roberto, *Introduzione*, in RATHENAU, Walther, *Lo stato nuovo e altri saggi*, Napoli, Liguori, 1980; VALBONESI, Vally, *Dall'economia dell'anima all'anima dell'economia. Saggi su Walther Rathenau,* Vally VALBONESI, Padova, Unipress, 1992; v. anche MAIER, Charles S., "Between Taylorism and Technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920s", in «Journal of Contemporary History», a. 5, n. 2, 1970, in particolar modo p. 45-54.

[156] «Data la provata necessità di avere a capo delle pubbliche cose anche dei buoni tecnici, l'Unione Socialista Italiana ha pensato che, invece di quell'anacronismo che è il Senato, composto in gran parte di vecchie mummie e di parlamentari bocciati, si avesse un parlamento di tecnici eletti dalle rispettive organizzazioni. Così le varie associazioni degli ingegneri additeranno i nomi dei tecnici per l'ingegneria, le associazioni agricole per l'agricoltura, le associazioni industriali padronali ed operaie per l'industria, e così via» c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Il parlamento tecnico", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 14, p. 1-2.

piccolo-medio borghese composta dai tecnici impiegati nelle industrie del Nord Italia proponeva una soluzione intermedia tra socialismo e capitalismo[157]. Problematiche che avrebbero coinvolto il figlio Adriano, dai fogli de «L'Azione Riformista» fino ai suoi ultimi giorni[158].

I prodromi della terza via socialdemocratica seguita da Adriano Olivetti.

Anche partendo da una lettura "meno tecnica" e "più politica" della società, Camillo Olivetti giungeva a proporre un giusto mezzo degno del Cavour a cui doveva il proprio nome, soluzioni riformistiche in qualche modo anticipatrici della "terza via" socialdemocratica che sarà poi inseguita da Adriano. Il socialismo degli Olivetti si fondava su una lettura in chiave morale ed evoluzionistica della storia umana, vista come progressione verso una sempre maggiore solidarietà tra gli individui[159], e Camillo lo definiva come l'architettura sociopolitica che ha «tendenza ad instaurare uno stato sociale in cui tutto il frutto del lavoro vada a chi utilmente lavora»[160]. Per giungere a questo obiettivo, già secondo il pragmatico turatiano occorreva stabilire un'alleanza delle forze produttive e culturali moderne, «fare posto ad una classe più evoluta quale potrebbe essere formata dagli elementi fattivi che ancora

[157] «Mentre il capitale rappresenta la pancia, ed il lavoro rappresenta le membra; i tecnici rappresentano il cervello di una azienda. A noi pare che i tecnici delle industrie dovrebbero organizzarsi insieme lasciando da parte le stupide differenziazioni di titoli che non significano nulla, onde imporre tanto al capitale che al lavoro quella considerazione che la superiorità delle loro mansioni rende ragionevole, e che è una delle condizioni per un buon andamento della produzione.», s.n. [OLIVETTI, Camillo], in «L'Azione Riformista», a. II, n. 34 (16 settembre 1920), p. 1.

[158] A partire dalle discussioni avvenute al Convegno del Rinnovamento, organizzato dai salveminiani: «Se l'esempio fosse seguito, si potrebbe sperare che quell'attività di preparazione e discussione delle leggi e delle riforme che era e dovrebbe essere compito del Parlamento, si trasferisca, visto che da gran tempo il Parlamento è impotente a compiere le sue funzioni, a specie di Parlamenti liberi, cioè a gruppi volonterosi di studiosi e di competenti delle singole questioni che le studiassero senza anguste preoccupazioni di partito. Si creerebbero così per generazione spontanea le basi e gli inizi dell'azione di quella rappresentanza tecnica di cui tutti sentono la necessità.», Diogene [OLIVETTI, Adriano], "Un esempio di serietà", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 20, 10 giugno 1920, p. 1.

[159] «La società, essendo il risultato del complesso delle forze morali e fisiche che per millenni hanno agito ed agiscono su di essa, non può progredire che per evoluzione. Noi crediamo che tale evoluzione può dalla libera e cosciente collaborazione essere resa rapida e diretta verso un regime di piena solidarietà umana», c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Lettere del pubblico", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 20, 25 dicembre 1919, p. 2. «La Comunità, creando un superiore interesse concreto, tende a comporre detti conflitti in un nuovo vincolo di coesione e di solidarietà umana» (OLIVETTI, Adriano, "Riforma politica, riforma sociale", in *Stato Federale delle Comunità. La riforma politica e sociale negli scritti inediti (1942-1945)*, Davide CADEDDU (ed.), Milano, Franco Angeli, 2004, p. 86; «I problemi umani (di libertà, di dignità personale, di solidarietà sociale)», Manifesto programmatico di Comunità, DIREZIONE POLITICA ESECUTIVA DEL MOVIMENTO COMUNITÀ (ed.), Roma, gennaio 1953, ora in MOVIMENTO COMUNITÀ, *Statuto e dichiarazione politica*, Edizioni di Comunità, 2016.

[160] c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Per una riforma socialista del diritto successorio", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 34 (16 settembre 1920) p. 2.

esistono nella parte lavoratrice della borghesia in unione con gli elementi più evoluti del proletariato»[161]. Solo questa nuova classe avrebbe saputo dirigere lo sviluppo economico del paese, assicurando soluzioni e metodi squisitamente democratici ai problemi che altre forze politiche pretendevano risolvere con la forza[162], garantendo l'equilibrio tra la libertà e la giustizia in un nuovo «assetto sociale […] risultante delle tendenze ordinative socialiste e delle tendenze propulsive individualiste», in «nuovi istituti di ordine sociale che ten[essero] conto di entrambe le tendenze e che cerc[assero] di armonizzare gli interessi collettivi con quelli individuali»[163]. Adriano Olivetti seppe seguire l'esempio paterno e, se nel primo dopoguerra scrisse che «quando sono in conflitto la libertà e la giustizia, se la libertà serve soltanto a conservare i vecchi privilegi, bisogna essere per la giustizia»[164], giunto a maggiore esperienza e ad una complessità maggiore del proprio pensiero politico, nel secondo dopoguerra avrebbe affermato che ogni aspetto dell'attività umana «da una parte si risolve in una manifestazione interamente libera e dall'altra in una manifestazione radicata nell'organismo sociale»[165].
Benché all'uscita della prima guerra la situazione del paese e le spinte massimalistiche all'interno del Partito socialista obbligassero Camillo Olivetti a dare alle proprie riflessioni una dimensione nazionale, anche in quegli anni il suo socialismo affondava le proprie radici nel municipalismo fabiano, ed egli considerava ancora la politica come partecipazione innanzitutto alla vita sociale, come intervento nell'amministrazione del territorio e gestione dei servizi pubblici[166]. Olivetti affermava

[161] c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Il nuovo programma del Partito Socialista Ufficiale", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 10 (16 ottobre 1919), p. 2.
[162] «La propaganda democratica deve essere diretta a mettere in guardia il paese contro il pericolo che i tentativi rivoluzionari diano protesto a una reazione brutale, in cui vadano perdute tutte le conquiste economiche e politiche fatte dalle classi lavoratrici in quest'ultimo ventennio», s.n., "Il dovere della democrazia", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 1 (14 agosto 1919), p. 3.
[163] [OLIVETTI, Camillo], "Uomini e cose", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 1 (25 febbraio 1922).
[164] Diogene [OLIVETTI, Adriano], "Osservando la vita", La scienza al servizio dell'ordine costituito, in «L'Azione Riformista», a. II, n. 7 (4 marzo 1920, p. 2). Anche se sapeva benissimo difendere la libertà dagli attacchi che in quegli anni subiva da destra e da sinistra: «Perché la libertà, come è noto, è una delle ideologie o ubbie della democrazia che tanto i bolscevichi quanto i nazionalisti hanno superato», Diogene [OLIVETTI, Adriano], "Osservando la vita", Il bolscevismo e gli intellettuali, in «L'Azione Riformista», a. II, n. 18 (27 maggio 1920), p. 2.
[165] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 29.
[166] Protagonisti a inizio del XX secolo della diffusione nella realtà anglosassone del *municipalist socialism* erano i Webb e la Fabian Society, riferimenti principali del socialismo degli Olivetti, anche tenendo conto della lettura positiva data da Adriano del laburismo, di W. Beveridge, J.M. Keynes, H. Laski e di altri intellettuali gravitanti attorno alla società fabiana e alla London School of Economics; v. PALAZZOLO, Claudio, *Dal fabianesimo al neofabianesimo. Itinerario di storia della*

che occorreva prendere a modello il repubblicanesimo e il federalismo statunitensi e svizzeri, che per l'Italia erano già stati proposti da Carlo Cattaneo e Giuseppe Ferrari[167], sistemi istituzionali che avrebbero garantito tanto l'autonomia dei singoli territori quanto lo sviluppo equo a livello nazionale. Adriano Olivetti avrebbe sviluppato scientificamente queste proposte, studiando le costituzioni di diversi paesi, analizzando le qualità della società e dell'essere umano, e avrebbe messo in rilievo la necessità di decentralizzare i poteri politici ed economici verso le regioni, forti di una dimensione ottimale per definire politiche di gestione omogenea dello sviluppo industriale e urbanistico, e verso le Comunità, un'istituzione che avrebbe dovuto nascere *ex novo* per avvicinare la politica alla società concreta e alle persone.

Il giovane provinciale si affaccia sul mondo

> Cercavano nel realismo la più sana espressione di un rigoroso idealismo.
> Piero Gobetti, *La Rivoluzione Liberale*, 1924

«Ritengo di fare più il mio dovere come soldato che come operaio, perché è certo che di operai come me ne puoi trovare quanti ne vuoi, mentre credo che purtroppo di soldati veramente volenterosi non se ne trovano in egual numero»[168]. Cinque giorni dopo aver compiuto diciassette anni, «non molti, ma mi paiono sufficienti perché io possa

cultura socialista britannica, Torino, Giappichelli, 1999. Si troverà l'occasione più avanti di notare come la seguente frase, scritta da Laski alla fine della prima guerra mondiale, ritrovi un'eco consistente nel pensiero dell'Olivetti durante il secondo conflitto mondiale: «Such decentralisation is fundamental enough; for it can hardly be too earnestly insisted that to place the real center of political responsibility outside the sphere in which its consequences are to operate is to breed not only inefficiency but indifference. […] The only way in which a new and needed interest in the problems of such areas can be achieved is by giving to those who handle them the full power of effective achievement», LASKI, Harold, *Authority in the modern state*, Kitchener (Ontario), Batoche, 2000 [1919], p. 33.

[167] «La separazione dei tre poteri, legislativo affidato al Parlamento, giudiziario affidato ai giudici eletti, esecutivo affidato al Presidente, e tutto ciò unito a un grande decentramento, fu una delle cause per cui la Repubblica degli Stati Uniti ebbe governi democratici e nello stesso tempo forti. Noi crediamo che anche il regime federativo repubblicano preconizzato da Cattaneo ci darebbe quel governo democratico, ma forte, di cui abbiamo bisogno, governo che poi in mezzo ad una Europa repubblicana com'è ora si troverebbe più a suo agio che l'attuale», c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Perché siamo repubblicani", in «L'azione riformista», a. I, n. 3 (28 agosto 1919), p. 3.

[168] Lettera di Adriano Olivetti a Camillo Olivetti, Cuneo, 16 aprile 1918, in ASO, Corrispondenza di Camillo Olivetti (23.32). La lettera è oggi consultabile in OLIVETTI, Adriano, *Fabbrica e comunità*, *cit.*.

Adriano, volontario di guerra.

prendere una decisione di una qualche importanza», Adriano Olivetti scriveva al padre da Cuneo, dove era liceale, per comunicargli che si era arruolato volontario di guerra. Era una decisione presa «non per entusiasmi giovanili, ma il frutto elaborato e cresciuto in me stesso all'infuori di influenze esteriori». Il giovane non chiedeva «nessun consiglio poiché in certi casi un consiglio è una cosa perfettamente inutile, e allora può divenire quasi dannosa», ma voleva solamente «il permesso di venire un giorno della prossima settimana a Ivrea dove andrò subito a arruolarmi al 4° Alpini»[169]. L'adolescente primogenito della famiglia Olivetti dimostrava così di saper prendere decisioni e di agire autonomamente, come il padre gli aveva insegnato nonostante non fosse poi sempre capace di accettare tale libertà nei confronti delle proprie prerogative di *pater familias*[170].

Proprio in quei giorni, l'8-10 aprile 1918, si svolgeva a Roma il Congresso dei popoli oppressi d'Austria-Ungheria. Tra i rappresentanti italiani vi erano i nazionalisti Federzoni, Forges-Davanzati e Maraviglia, che come Mussolini e il radicale Barzilai non erano disposti a rinunciare alle promesse stipulate dal patto di Londra. Ma accanto a questi in Campidoglio vi erano Amendola, Albertini, Salvemini, politicamente sostenuti da Giolitti, Nitti e Turati, che riuscirono a concludere il congresso con la stipulazione del Patto di Roma, nel quale si affermava la necessità di stabilire l'unità territoriale della Jugoslavia come *conditio sine qua non* della maggiore sicurezza e dell'unità della stessa nazione italiana, rispettando così il principio di autodeterminazione dei popoli centrale nella proposta di Wilson per la costruzione della pace nel mondo[171]. Nel settembre 1919 l'occupazione dannunziana di Fiume avrebbe rimesso al centro dell'opinione pubblica queste questioni, sulle quali Adriano Olivetti si espresse chiarendo implicitamente le motivazioni del suo ingresso volontario nella Grande guerra: «In fin dei conti

[169] La lettera è trascritta interamente in CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 129-130, e commentata in CADEDDU, Davide, *Adriano Olivetti politico*, *cit.*, p. 1-3. La lettera è oggi consultabile in OLIVETTI, Adriano, *Fabbrica e comunità*, cit..

[170] «Ai figli dice: "Dovete obbedire, però se vi do un ordine ingiusto, avete il diritto di dirmelo". Ma nessuno osa fiatare», OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 28.

[171] «A free, open-minded, and absolutely impartial adjustment of all colonial claims, based upon a strict observance of the principle that in determining all such questions of sovereignty the interests of the populations concerned must have equal weight with the equitable claims of the government whose title is to be determined», President Wilson's Message to Congress. 8 January 1918, Records of the US Senate, Record Group 46, National Archives Building, Washington, in linea <http://www.ourdocuments.gov/doc.php?doc=62> (consultato il 27 gennaio 2012).

quest'uomo [il Presidente Wilson] aveva impersonate quelle idealità, per le quali noi, avversari della guerra in sé stessa, ne avevamo accettato con entusiasmo il sacrificio. Possiamo tutto ad un tratto con evidente leggerezza tacciarlo di traditore, solo perché non volle soddisfare pienamente ad una nostra discutibile aspirazione?»[172]. Una lettura a posteriori, probabilmente influenzata dall'idealismo wilsoniano. Ma resta indubbio che per il giovane Olivetti la Grande guerra aveva permesso l'incontro dei popoli europei, premessa necessaria alla pace e a rapporti stabili tra loro, nonché all'instaurazione della democrazia.

Mentre Adriano Olivetti era ancora al distaccamento del 4° Alpini a Saint Vincent, dove rimase almeno fino al 14 novembre, con atto di imperio paterno il 26 settembre 1918 Camillo lo iscrisse al Politecnico di Torino, sezione ingegneria industriale meccanica[173].

L'iscrizione al Politecnico di Torino nel 1918.

> Adriano non ha scelto spontaneamente di iscriversi al Politecnico. Benché avesse dovuto frequentare l'Istituto Tecnico, le sue propensioni naturali erano per le discipline umanistiche. Egli ha rimpianto tutta la vita di non aver studiato il latino. Suo padre lo iscrisse d'autorità al Politecnico, ad Ingegneria, pensando così di continuare l'attività nell'industria meccanica da lui avviata.[174]

Nelle settimane seguenti dovette comunque scendere dalle Alpi, poiché gli armistizi del novembre 1918 e la smobilitazione dei fronti di guerra italiani non permisero al giovane soldato di andare oltre la formazione iniziale. Dimessa la divisa, quando non era ad Ivrea Adriano abitava poco lontano dal politecnico torinese, in uno dei quartieri più nobili ed eleganti della capitale sabauda, il borgo Crimea, dove stava a pensione presso un certo «signor Jahier»[175].

[172] Alef [OLIVETTI, Adriano], "I disfattisti dei 14 punti", a. I, n. 10, 16 ottobre 1919, p. 2.

[173] Cf. lettera di Camillo Olivetti al segretario del Politecnico di Torino, 14 novembre 1918, in Pratica personale dell'allievo Olivetti Adriano, Regia Scuola d'Ingegneria di Torino, conservata presso l'Archivio del Politecnico di Torino.

[174] *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 28. V. anche *infra*, p. 127.

[175] La residenza dichiarata all'atto dell'iscrizione al Politecnico era via Gaeta n° 18. Le diverse piste di ricerca inseguite finora non mi hanno permesso di precisare l'identità del «signor Jahier». Non v'è dubbio che il cognome fosse e sia ancora molto diffuso nella valle Germanasca, di tradizione valdese, e che alcuni Jahier abbiano vissuto a Torino sin dalla fine del XIX secolo, come conferma la presenza a Torino del giovane Piero Jahier tra il 1889 e il 1895. Solo in via ipotetica, si può identificare «il signor Jahier» con un valdese con il quale Olivetti era entrato in contatto grazie alla madre, e forse proprio con lo scrittore antifascista Piero Jahier, o un suo parente, in quanto il collaboratore de «La Voce» apparve a più riprese nella biografia di Olivetti, benché sempre come

L'incontro con Umberto Zanotti-Bianco e l'adesione all'ANIMI.

L'incontro con Gobetti a Torino.

Durante i pochi mesi in cui aveva indossato l'uniforme, Adriano Olivetti aveva incontrato numerose reclute analfabete provenienti dal Mezzogiorno e aveva conosciuto anche Umberto Zanotti-Bianco, che lo convinse ad aderire all'Associazione nazionale per gli interessi del Mezzogiorno d'Italia, alla cui fondazione aveva contribuito e nella quale militavano i massimi esponenti del meridionalismo italiano: Gaetano Salvemini, Manlio Rossi-Doria, Giustino Fortunato, Giuseppe Lombardo Radice[176]. E fu probabilmente grazie a Zanotti-Bianco se già nei primi mesi del soggiorno torinese Olivetti conobbe Piero Gobetti, che nel novembre del 1918 avviò «Energie Nove» e nell'aprile successivo formò il "gruppo d'azione" torinese degli amici de «l'Unità» di Gaetano Salvemini[177]. Non sappiamo se Adriano Olivetti facesse parte di questo gruppo, né se si recò a Firenze al primo convegno dei salvemi-

"personaggio minore": nel 1919, tra gli aderenti alla Lega salveminiana, di cui sarà questione nelle prossime pagine, vi erano Olivetti e «Piero Jahier, Firenze»; un collaboratore de «L'Azione Riformista» affermò che «dagli agricoltori e dai contadini, come ognuno sa, sono stati tratti i soldati, quei forti montanari così meritatamente esaltati nel libro di Piero Jahier [JAHIER, Piero, *Con me e con gli alpini*, Roma, edizioni de «la Voce», 1919], e dagli impiegati, dai professionisti, dalla piccola e media borghesia sono stati tratti gli ufficiali di complemento che si sono sacrificati anche più di quelli per cui il sacrificio sarebbe stato un dovere professionale. È quindi pienamente logica e naturale l'unione di impiegati e agricoltori sotto gli auspici degli ex-combattenti», cioè anche dei salveminiani (Alastor [PERELLI, Giannotto], "Il legame", in «L'Azione riformista», a., n. 13 (16 novembre 1919), p. 2); nella biblioteca di Adriano Olivetti si trovano PROUDHON, Pierre-Joseph, *La guerra e la pace. Pagine scelte con una introduzione a cura di P. Jahier*, Lanciano, Carabba, 1934 e YUTANG LIN, *Importanza di vivere*, Bompiani, Milano 1939, tradotto appunto dallo Jahier.

[176] cf. OLIVETTI, Adriano, "Discorso agli elettori di Napoli", Teatro delle Palme, 16 marzo 1958, in ASO, Scritti inediti ma comunque divulgati o destinati alla divulgazione (22.12). V. anche OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 194. Il nome di Olivetti non compare in ZANOTTI-BIANCO, *Carteggio 1906-1918*, Valeriana CARINCI (ed.), Roma, Laterza, 1987 né in ZANOTTI-BIANCO, *Carteggio 1919-1928*, Antonio JANNAZZO e Valeriana CARINCI (ed.)., Roma, Bari, Laterza, 1989. Medico letterato, nel 1908 accorse in Aspromonte per soccorrere le popolazioni colpite dal terremoto ed ebbe l'ispirazione di una missione di giustizia sociale e di solidarietà nazionale. Dopo aver riscoperto con Gaetano Salvemini l'attualità di Mazzini e iniziato la pubblicazione della collana "La Giovine Europa, scritti intorno alle condizioni politiche, morali ed economiche dei popoli oppressi tendenti alla rigenerazione", che si posizionava esplicitamente dalla parte dei "rinunciatari" del Patto di Roma, Umberto Zanotti-Bianco aderì alla Lega salveminiana, benché all'offerta della direzione de «l'Unità» come Piero Gobetti oppose un motivato rifiuto: «preferiva astenersi dalla politica militante per restare legato a un tipo di impegno che gli sembrava più proficuo», SCAVINO, Marco, "Gobetti e Zanotti-Bianco", in *Piero Gobetti e gli intellettuali del Sud*, Pietro POLITO (ed.), Napoli, Bibliopolis, 1995, p. 64. Dal 1944 sino alla morte, avvenuta nel 1963, Zanotti-Bianco fu Presidente Generale della Croce Rossa Italiana, oltre che senatore a vita; cf. "Umberto Zanotti-Bianco. Seminario di Studi organizzato dall'Associazione Mazziniana Italiana", in «Il Pensiero Mazziniano», a. XXXVI, n. 10, p. 56-58, in particolare l'intervento di Alessandro Galante Garrone, e *Zanotti-Bianco e Salvemini. Carteggio*, Alessandro GALANTE GARRONE (ed.), Napoli, Guida, 1983.

[177] cf. [GOBETTI, Piero], "Il «Gruppo d'azione» di Torino", in «l'Unità», a. VIII, n. 15-16 (12 aprile 1919), p. 95.

niani, dove fu fondata la Lega democratica per il rinnovamento della politica nazionale. Ma non v'è dubbio che con il coetaneo torinese e con lo storico pugliese[178] egli condividesse critiche ed aspirazioni simili, come testimonia la sua immediata adesione alla Lega[179] e il contemporaneo abbonamento alla rivista gobettiana[180].

La Lega salveminiana.

In quella primavera del 1919 Olivetti prese così per la prima volta nella propria vita un'esplicita posizione politica, e iniziò a frequentare un gruppo di uomini che si riconoscevano innanzitutto come democratici. Essi sostenevano infatti «il regime rappresentativo e il suffragio universale», si sarebbero sforzati per suscitare un sentimento di responsabilità in tutti i cittadini e per creare le condizioni materiali e culturali affinché le classi inferiori sapessero compiere i propri doveri politici e tutelare i propri diritti[181]. Politicamente vicini ai socialisti riformisti, gli animatori della Lega salveminiana si ripromettevano così di abolire le inuguaglianze sociali e di suscitare la «potenza creatrice del popolo», mettendo l'autonomia e l'autoeducazione al centro della vita civile, poiché «lo Stato deve essere la coordinazione» dei gruppi umani che agiscono in libertà e «solo in tal modo nello Stato si può realizzare in grado massimo il bisogno, essenziale in ogni uomo degno di tale nome, di allargare la sua personalità e sentire come propria la vita de l'intera [*sic*] umana famiglia»[182]. Da un punto di vista strettamente politico ed istituzionale, la Lega democratica affermava di voler combattere le oligarchie finanziarie, che con il loro potere economico dominavano la vita politica, e di mettere in opera un profondo decentramento «delle funzioni in cui l'intervento del potere centrale non [fosse] strettamente necessario», assicurando al contempo la massima autonomia alle am-

[178] «Uomo che con le sue qualità di educatore superiore, di preveggenza, di eroismo morale, costituisce l'insulto più sfacciato e insopportabile per un popolo buontempone, accomodante, festaiolo», p.g. [GOBETTI, Piero], "Il caso Salvemini", in «La Rivoluzione Liberale», a. 2, n. 31 (16-10-1923), p. 128.

[179] cf. "Le adesioni alla Lega", in «L'Unità», a. VIII, n. 19 (10 maggio 1919), p. 112, consultabile in linea all'indirizzo <http://www.bibliotecaginobianco.it/flip/UNI/08/1900/#/8/> (consultato il 28 gennaio 2013). Tra i firmatari troviamo Giannotto Perelli, futuro redattore con Olivetti de «L'Azione Riformista», Piero Gobetti e Ada Prospero, Umberto Zanotti-Bianco, Pietro Jahier.

[180] cf. la Redazione [GOBETTI, Piero], "Abbonati sostenitori", in «Energie Nove», serie 2, n. 1 (5 maggio 1919), p. 32.

[181] cf. "Il nostro primo convegno. La dichiarazione dei principi", in «L'Unità», a. VIII, n. 17 (26 aprile 1919), p. 97-98, consultabile in linea <http://www.bibliotecaginobianco.it/flip/UNI/08/1700/#/1/> (consultato il 29 gennaio 2013).

[182] *Ibid.* Le parti fondamentali della *Dichiarazione dei principî* furono pubblicate poi dalla rivista olivettiana «L'Azione Riformista», "Per il rinnovamento della politica nazionale. Il programma della «Lega democratica»", a. I, n. 2 (21 agosto 1919), p. 2.

ministrazioni locali con la riduzione e la responsabilizzazione della burocrazia centrale[183]. Il carattere liberale del pensiero economico degli aderenti alla Lega era esplicito nel loro voler limitare l'intervento dello Stato nelle attività economiche, per garantire la libertà e l'autonomia dei privati, così come nella loro accettazione della Società delle Nazioni come strumento diplomatico per assicurare la pace nel mondo e per sopprimere le barriere doganali, accusate di servire da protezione dei monopoli e da freno alla solidarietà economica tra le nazioni. Attribuivano un'estrema importanza all'interesse generale ed all'equilibrio tra le parti sociali ed esigevano al contempo il rispetto delle libertà individuali, identificandosi quindi in un socialismo democratico nettamente opposto al massimalismo: «espropriare il capitale privato» quando «il capitalista non sa far coincidere l'interesse proprio con quello della collettività», comportava anche il «resistere a tutte quelle iniziative, le quali partono dal pregiudizio che il solo lavoro manuale produca la ricchezza; ma riconoscere che il risparmio, il lavoro intellettuale e l'opera dell'intraprenditore, che organizza tutti gli agenti della produzione, vi contribuiscono come elementi necessari»[184].

«L'Azione Riformista»

Pietro Maria Bardi.

Fu probabilmente in quei mesi, nella primavera del 1919, che per la direzione del settimanale che era in procinto di fondare Camillo Olivetti contattò Pietro Maria Bardi[185], il giovane e brillante giornalista

[183] Per un punto di vista specifico ed autorevole, si veda [GOBETTI, Piero], "La riforma dell'amministrazione", in «Energie Nove», serie 2, n. 1 (5 maggio 1919), p. 9-10: «un sano decentramento, che non conduca allo smembramento, ma solo ad autonomie locali ben fissate con responsabilità proprie […] decentramento dovrebbe significare trasferimento di autorità, di poteri pubblici, alle autorità locali. Maggior contatto di governati e di governanti». Gobetti diffidava del regionalismo, nell'Ottocento pretesto per la difesa di interessi conservatori, «perché la regione non rappresenta da noi una differenziazione chiara e sicura», e proponeva «unità politiche più piccole: la provincia e il comune», ai quali affidare maggiore autonomia senza infrangere l'organicità dello Stato centrale, che si sarebbe occupato di affari esteri, difesa, potere legislativo. Adriano Olivetti avrebbe seguito gli stessi principi, nel secondo dopoguerra, ma affidando alle regioni un ruolo prioritario sulla base delle stesse considerazioni che lo portavano a criticare le provincie, rappresentanti di interessi né particolari né generali, e a sostenere la creazione delle Comunità.

[184] *Dichiarazione dei principî*, *cit*.

[185] cf. MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia degli scritti di Adriano Olivetti*, *cit*., p. XXXII-XXXIII. Il copialettere a cui Maggia fa riferimento non è stato rinvenuto in ASO. Negli anni '30 Adriano Olivetti restò in contatto con P.M. Bardi tramite gli architetti Figini e Pollini, e il 24 novembre 1937 gli fece spedire 10 opuscoli del suo Piano Regolatore della Val d'Aosta (ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. «Bardi, Pietro Maria»), che Bardi aveva già recensito (cf. P.M.B., "Gli urbanisti del Piano di Val d'Aosta", in «Meridiano di Roma», a. II, n. 29 (18 luglio 1937), p.

che con Massimo Bontempelli diresse poi «Quadrante» e divenne un importante gallerista, nonché un fervente sostenitore dell'architettura razionalista. Il 14 agosto 1919 usciva quindi il primo numero de «L'Azione Riformista», un «settimanale politico» finanziato da Camillo Olivetti e diretto dall'avvocato Renato Angoletta, che già nel titolo chiariva il proprio riconoscersi nell'alveo dei socialisti moderati intenzionati a riformare il carattere vetusto dello Stato italiano. A partire dal sesto numero Giuseppe Foa divenne gerente responsabile dell'ebdomadario, redatto dal finanziatore e fondatore Camillo Olivetti, Giacinto Prandi[186], Alfredo Bresciani[187], Giannotto Perelli[188] e Adriano Olivetti. La funzione e il programma politico della rivista erano riassunti nell'editoriale inaugurale: «Rendere tutti i cittadini consapevoli dei doveri dell'ora presente, additando mali e rimedi e nello stesso tempo preparare le forze necessarie per assurgere a più perfezionate forme politiche ed economiche», ossia a un «nuovo assetto sociale nel quale tutto il frutto del lavoro vada a chi utilmente lavora». La rivista, «sempre ossequient[e] a concetti e ad idee, non a preconcetti o ad interessi», voleva quindi apportare dall'esterno una critica costruttiva al socialismo non rivoluzionario, «perciò, pur essendo socialisti, non ci sentiamo di legare il nostro giornale ad uno o all'altro dei diversi partiti socialisti, ma ci proponiamo di essere con gli uni e con gli altri e quando lo reputeremo necessario contro gli uni e contro gli altri»[189].

Quadrante.

Nel 1919 il debutto del settimanale politico *L'Azione Riformista* finanziato e fondato da Camillo Olivetti.

I-II, ristampato come "Gli urbanisti della Valle d'Aosta nei rilievi di tecnici dell'edilizia", in «La provincia d'Aosta», a. XI, n. 41 (5 agosto 1937), p. 6.

[186] Giacinto Prandi non firmava i propri articoli.

[187] Alfredo Bresciani nacque a Piazza Armerina (Enna) il 2 giugno 1889, capitano di fanteria, alla fine della prima guerra mondiale venne impiegato come ragioniere dalla Olivetti e dal 1948 al 1956 fu direttore della filiale di Venezia. Morì a Torino nel 1964. Ne «L'Azione Riformista» si occupava delle caricature e degli aspetti tecnici. Un suo probabile autoritratto è in a. I, n. 21, p. 4. Traggo la maggior parte delle notizie biografiche sul Bresciani dal «Notiziario del circolo fotografico La Gondola», a. XXIX, n. 7/8 (luglio/agosto 2004), che egli fondò insieme ad altri tre appassionati di fotografia. Ringrazio Manfredo Manfroi per la gentile conferma di tali informazioni.

[188] Giannotto Perelli nacque a Ovada nel 1884. Assiduo lettore de "La Voce" e de "l'Unità", collaborò alla rivista di Gaetano Salvemini sin da prima della guerra. In preparazione del convegno dell'aprile del 1919, si dichiarò contrario alla trasformazione del movimento unitario in partito [PERELLI, Giannotto, "Pel convegno degli «unitari», 17-18-19 aprile. Quel che importa», in «l'Unità», a. VIII, n. 14 (aprile 1919), p. 87], trovandosi in accordo con Piero Gobetti. Funzionario della Prefettura di Ivrea, poi di Torino e Cuneo, antifascista, Perelli venne arrestato nel 1935 con il figlio Alfredo e con il gruppo torinese di Giustizia e Libertà, tra i quali vi erano numerosi amici di Adriano Olivetti. Morì a Torino nel 1963. Firmò gli articoli de «L'Azione Riformista» prima con lo pseudonimo Diogene e poi come Alastor (cf. MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia degli scritti di Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 11).

[189] c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Metodi nuovi, uomini nuovi", *cit.*

Diogene lo pseudonimo di Giannotto Perelli e di Adriano Olivetti.

Soprattutto grazie a «Diogene», lo pseudonimo utilizzato prima da Giannotto Perelli e poi da Adriano Olivetti[190], entrambi aderenti alla Lega democratica, la rivista si allineò alle posizioni del Salvemini. Divennero sempre più frequenti le critiche de «L'Azione Riformista» alle istituzioni liberali, definitivamente entrate in crisi con il giolittismo e con la guerra che aveva ingigantito la burocrazia statale, e la rivista lanciava furiosi strali contro la classe liberale, identificata a una «cricca di camorristi» incompetenti e interessati innanzitutto a garantire i propri interessi personali. Olivetti e compagni accompagnavano la *pars destruens* della loro critica con proposte costruttive e confermavano la necessità, già sottolineata dalla Lega democratica, di profonde riforme parlamentari, burocratiche e istituzionali affinché venissero riconosciuti il merito e le capacità indifferentemente dalle origini sociali, e fossero garantiti maggiore potere ed autonomia agli enti locali, comuni, provincie e regioni che avrebbero dovuto federarsi spontaneamente, senza un'imposizione legislativa centrale[191]. Sulla scia delle proposte sal-

[190] cf. CADEDDU, Davide, *Adriano Olivetti politico*, *cit.*, p. 16, che interpreta una lettera di Giannotto Perelli a Giuseppe Gallico (Ivrea 23 gennaio 1920, in Archivio del Centro Studi Piero Gobetti, Torino, Fondo Perelli, Corrispondenza anni 1911-1963, Corrispondenza Teresa Perelli anni 1912-1915) e conferma che, fino al n° 2 della seconda serie de «L'Azione Riformista», iniziata con il 1920, Adriano Olivetti abbia firmato i propri scritti con «Alef» e poi, appunto, come «Diogene». Un'ulteriore conferma viene dalla compresenza dei due pseudonimi nei numeri 1 e 2 del gennaio 1920. Difficilmente interpretabile è l'uso della prima lettera dell'alfabeto ebraico da parte di un giovane con un cognome dalle indiscutibili origine semitiche, per le quali gli ascendenti si erano dimostrati indifferenti e che in seguito confermerà il proprio orientamento cristiano. Condivido ovviamente quanto Cadeddu scrive a proposito della tesi di Ochetto, per il quale «una controprova, quasi "psicoanalitica", della identità di "Diogene", viene dall'uso di facili formule latine diventate idiomatiche nel linguaggio pubblicistico dell'epoca» (OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 39). Una tesi infondata, squalificata dallo stesso Ochetto che scrive «quasi» e «facili formule» «idiomatiche». Ma è anche una tesi affascinante da un punto di vista letterario, e permette al biografo di aggiungere un tassello alla propria immagine romanzata di un Adriano Olivetti irrazionale.

[191] Di fronte all'incapacità delle Camere di discutere la messe di proposte di legge, a causa del basso ritmo di lavoro delle stesse e della ormai evidente assunzione del ruolo legislativo da parte dei governi, Salvemini affermò di fronte alla Camera dei Deputati: «Il problema della pletora e della congestione legislativa, la Camera deve risolverlo traferendo ai comuni, alle provincie alle federazioni regionali, tutta quella parte di funzioni legislatura che non riguarda interessi veramente nazionali», SALVEMINI, Gaetano, "Impotenza", in «l'Unità», a. IX, n. 14 (aprile 1920), p. 57. La guerra aveva ingigantito lo Stato e notevolmente ampliato il suo potere di intervento nella società, richiedendo quindi conoscenze specialistiche agli amministratori. Nel 1919-1920 tutte le forze politiche affrontavano queste novità e proponevano la decentralizzazione come soluzione, benché ciascuno le attribuisse valori propri: i futuristi richiedevano la tecnicizzazione della politica moderna e la riduzione dello Stato centrale come garanzia di maggiore libertà di autogoverno; i repubblicani vedevano nella decentralizzazione lo strumento per avvicinare il potere politico e amministrativo agli artefici della produzione; i fascisti iniziavano a elaborare la propria dottrina corporativista e vedevano nei parlamenti locali la reificazione della gerarchia all'interno dello Sta-

veminiane, coniugate a considerazioni tratte dal federalismo paterno, Adriano Olivetti riconosceva nella regione la dimensione ottimale per il governo del territorio e avviava così un discorso che avrebbe tenuto più volte nei decenni successivi[192].

La mobilitazione dell'industria italiana durante la prima guerra mondiale comportò una profonda trasformazione dell'organizzazione delle imprese e della loro produzione, che in modo non sistematico divenne di massa e "scientificamente" organizzata dai tecnici e dagli ingegneri, che guadagnavano in quegli anni un ruolo politico tanto dentro quanto fuori le fabbriche. Tecnici ed ingegneri[193] assicuravano infatti che le classi della società industriale ormai affermatasi avrebbero trovato il proprio comune interesse nello sfruttamento delle macchine e nell'organizzazione "scientifica" del lavoro, che avrebbero permesso forti aumenti salariali e il benessere per tutti i lavoratori. Nelle officine essi intendevano così vincolare l'operaio alla macchina e ai suoi ritmi, riducendo i rischi di sciopero, in nome di quella cultura tecnica e scientifica che anche fuori dalle fabbriche promuovevano come espressione della giustizia razionale che avrebbe dovuto guidare il paese[194]. Una cultura che metteva in avanti i valori della conoscenza

to (cf. RUFFILLI, Renato, *La questione regionale dall'unificazione alla dittatura (1862-1942)*, Milano, Giuffré, 1971, p. 259 e seguenti).

[192] «Ma poiché gli interessi regionali non sono affatto disprezzabili crediamo necessario complemento dello scrutinio di lista il decentramento amministrativo. Occorre la formazione di nuovi organismi regionali indipendenti, nuovi stati nello stato, alla stessa guisa che nella Repubblica Svizzera o Americana i Cantoni o gli Stati che le formano hanno una funzione quasi autonoma», Alef [OLIVETTI, Adriano], "I deputati locali", in a. I, n. 16 (27 novembre 1919), p. 3. Si veda anche quanto è stato detto a proposito del federalismo di Camillo Olivetti *supra*, p. 73, mentre per il regionalismo olivettiano si veda *Studi e proposte preliminari per il piano regolatore della Valle d'Aosta*, Adriano OLIVETTI e Renato ZVETEREMICH (ed.), Ivrea, Nuove Edizioni Ivrea, 1943, e, per quanto riguarda gli anni '50, *Adriano Olivetti Presidente dell'INU. Documenti, testimonianze, interpretazioni*, «Urbanistica dossier», n. 47/48 (aprile-maggio 2002), p. 4-5. Perelli, invece, non riconosceva alla regione capacità specifiche: «E' poi opportuno mettere in rilievo che il contrasto fra le due tendenze è più apparente che reale, perché piuttosto che di due finalità opposte, si tratta di due vie diverse che potrebbero giungere alla stessa meta», Alastor [PERELLI, Giannotto], "Provincie o Regioni?", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 10 (25 marzo 1920), p. 1.

[193] Ma non solo: «Vogliamo parlare del personale tecnico amministrativo che comprende i direttori tecnici non importa se laureati o no, i direttori amministrativi, i capi, tecnici, capisquadra, magazzinieri, gli specialisti ecc. in una parola tutte quelle persone che sia nel campo della produzione propriamente detta, sia nella amministrazione di una azienda, rappresentano la parte realmente dirigente», s.n., "I tecnici", in "L'Azione Riformista", a. II, n. 34 (16 settembre 1920).

[194] «Poteva ben dirsi che in Italia (ma anche negli altri paesi, naturalmente!) "il problema delle macchine utensili [era] intimamente legato a quello dell'impiego razionale della manodopera" in un intreccio inscindibile tra pratiche di asservimento e distruzione dell'antica individualità operaia e avvento di un nuovo macchinismo», SAPELLI, Giulio, *Organizzazione lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1978, p. 68.

tecnica, dell'esperienza, della professionalità, dell'efficienza, della razionalità industriale.

> La burocrazia e la retorica hanno fatto progressi sì mostruosi e grotteschi che se non ci assistesse una più forte fiducia nella potenzialità demolitrice e rinnovatrice della Palingenesi morale ed economica di domani, la certezza che nutriamo per l'avvento di destini migliori e più degni ne sarebbe scossa.[195]

Alla coscienza dei tecnici dell'industria – innanzitutto metalmeccanica – del proprio essere una classe politica *tout court* corrispondeva quella degli operai. Date queste premesse, era breve il passo verso una discussione sulla possibilità di trasformare un ramo del parlamento o il Consiglio Superiore del Lavoro in istituzioni legislative animate dai rappresentanti professionali[196], e quindi sull'opportunità di un sistema legislativo di tipo corporativistico. Partecipò a queste discussioni anche Gaetano Salvemini che, dopo aver proposto la delega legislativa a consigli decentralizzati, per decongestionare l'attività del Parlamento nazionale ipotizzava di distribuire «i diversi problemi, che siano veramente di interesse nazionale, fra speciali corpi legislativi, specializzati ciascuno per una determinata classe di argomenti […] corpi legislativi minori, su cui al Parlamento Centrale non resterebbe che una funzione – e non sarebbe lavoro né agevole né breve – di coordinazione e di revisione finale»[197]. Queste discussioni erano in linea con quanto Walther Rathenau proponeva in Germania[198] ed erano intelligentemente criticate da Luigi Einaudi, secondo il quale è «indizio di scarsa educazione industriale» l'affidare la soluzione dei conflitti sociali ai tecnici e non ai politici: «il politico tenderà a una soluzione in funzione dell'equilibrio politico, il tecnico a una soluzione rispettosa dei fattori puramente economici»[199].

La politica e la tecnica.

[195] FASSIO, Mario, *L'educazione commerciale nelle esigenze dei moderni traffici*, Torino, Bocca, 1920, p. 36, citato in SAPELLI, Giulio, *Organizzazione lavoro*, *cit.*, p. 24. Fassio era un dirigente della Fiat, dove promosse l'applicazione degli accorgimenti tecnici di Taylor.
[196] cf. MARUCCO, Dora, "La riforma del Senato nel primo dopoguerra: i tentativi di trasformare il Consiglio superiore del lavoro in parlamento tecnico del lavoro", in «Trimestre», n. 21 (1988), p. 237-280.
[197] SALVEMINI, Gaetano, "Impotenza", *cit.*
[198] Approfondiremo il discorso su razionalizzazione entro e fuori le mura della fabbrica *infra*, p. 77 e successive.
[199] Il politico propone infatti soluzioni generali: «Perciò siano lodevoli tutti gli sforzi che si fanno

Anche i redattori de «L'Azione Riformista» parteciparono al dibattito sui rapporti tra industria e società, professioni e politica.

Industria e società, professioni e politica.

> I problemi dell'immediato avvenire sono in fondo sovratutto [*sic*] problemi tecnici. Basti citare il problema imperioso dei trasporti […] Data la provata necessità di avere a capo delle pubbliche cose anche dei buoni tecnici, l'Unione Socialista Italiana ha pensato che, invece di quell'anacronismo che è il Senato, composto in gran parte di vecchie mummie e di parlamentari bocciati, si avesse un parlamento di tecnici eletti dalle rispettive organizzazioni. Così le varie associazioni degli ingegneri additeranno i nomi dei tecnici per l'ingegneria, le associazioni agricole per l'agricoltura, le associazioni industriali padronali ed operaie per l'industria, e così via. Questo parlamento tecnico potrà essere la salvezza del paese e delle istituzioni parlamentari.[200]

Dato lo scarso fervore con cui «L'Azione Riformista» sosteneva la rappresentanza professionale, si può dedurre che non fosse un obiettivo condiviso in tutta la redazione. In ogni caso, è indubbio che essi partecipassero attivamente al fermento di ideali suscitato dalla Prima guerra mondiale in quanto esponenti democratici di quella classe dirigente industriale che fino ad allora era stata indifferente alla propria funzione politica e propendessero tutti per una concezione della politica mo-

per discentrare, per creare parlamenti locali (stati federali) […] perciò anche deve guardarsi con interesse perfezionare l'opera dei consigli consultivi […] oggi è di moda irridere al concetto degli interessi generali […] La sovranità in uno stato non può essere divisa. Deve essere una. Altrimenti ritorniamo al regime feudale […] Altrimenti corriamo all'anarchia», EINAUDI, Luigi, "Consiglio superiore del lavoro o parlamento?", in «Corriere della Sera», 23 maggio 1919, ora in id., *Cronache. 1919-1920*, Torino, Einaudi, 1961, p. 250-252. Inoltre, «le rappresentanze degli interessi si comportano da monopolisti senza esserlo effettivamente; non danno voce agli interessi futuri, che lo stato ha il dovere di tutelare contro gli interessi presenti; non offrono garanzie di rispettare l'interesse generale della nazione», BERTA, Giuseppe, "Un governo democratico del lavoro? Luigi Einaudi e le relazioni industriali", in *La cassetta degli strumenti. Ideologie e modelli sociali dell'industrialismo italiano*, Valerio CASTRONOVO (ed.), Milano, Franco Angeli, 1986, p. 74-79. Si veda anche EINAUDI, Luigi, "Il governo democratico del lavoro e la gioia di lavorare", in «Corriere della Sera», 30 luglio 1919; id., "Rappresentanze di interessi e parlamento", *ibid.*, 29 novembre 1919, ora in *Cronache*, *cit.*, p. 333-341 e 527-531.

[200] c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Il parlamento tecnico", *cit.* Negli anni successivi Camillo Olivetti avrebbe declinato diversamente la soluzione: «potrebbero i tecnici delle varie professioni alleandosi insieme approfittare dell'attuale sistema elettorale per fare delle liste composte in buona parte di tecnici competenti designati dalle varie associazioni che con sano eccletismo [*sic*] politico, e con seri criteri di ordine tecnico e morale dessero finalmente al nostro parlamento quei tecnici che gli mancano», c.o. [OLIVETTI, Camillo], "I tecnici e la vita politica", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 9 (22 aprile 1922).

La democrazia borghese fondata sul lavoro, il merito e la specializzazione

derna come attività anche tecnica. Nelle pagine del settimanale eporediese essi esplorarono così le diverse possibilità offerte dal concetto di democrazia e lo declinarono innanzitutto in *meritocrazia*, quindi in *democrazia aristocratica* e *democrazia del lavoro*.

> La borghesia, quella della intelligenza e del lavoro, quella che sa di costituire la spina dorsale della nazione, non ha mai governato in Italia: ha soltanto lavorato, servito e pagato […] Sia libero il passo alla democrazia del lavoro! […] Tale democrazia, materiata di onestà, di serietà e di costanza, è già nata nella coscienza del paese ed ognuno ne può scorgere qua e là gli elementi che verranno, ben presto, a organizzarla e a cementarla.[201]

Sullo stesso piano del discorso sui rapporti tra tecnica e politica democratica, vi era la critica contro la burocrazia, rappresentata (e caricaturizzata) come una piovra che da Roma stendeva i propri tentacoli sull'Italia. I membri dell'amministrazione statale erano giudicati dei politicanti esperti più nella retorica che nel loro settore di attività, i prodotti dell'ingigantimento degli apparati centrali avvenuto sotto i governi di Giolitti, viziati dal clientelismo. E alla loro inettitudine occorreva far fronte, secondo i redattori de «L'Azione Riformista», sostituendoli con personalità unanimemente riconosciute esperte – e implicitamente considerate prive di orientamenti politici.

> In realtà, i deputati che avessero una conoscenza sicura di quei tali misteri tecnici potevano contarsi sulle dita delle mani, o, se si vuol essere larghi... anche su quelle dei piedi. Per gli altri, cioè per la stragrande maggioranza, non c'è bisogno di ripetere ancora una volta le osservazioni più volte fatte sulla assoluta indifferenza (e si dovrebbe forse dire incoscienza) con cui, nominati ministri o sottosegretari, balzavano da un dicastero di cui non conoscevano nulla a un altro di cui non conoscevano nulla affatto. Tanto che ha potuto essere citato come un vero fenomeno e un esempio unico di serietà il rifiuto opposto dal senatore Conti ad assumere il portafoglio degli Approvvigionamenti e Consumi per non avere la preparazione necessaria.[202]

[201] OLIVETTI, Camillo, "Verso una vera democrazia", in «L'Azione riformista», a. I, n. 2 (21 agosto 1919). V. anche c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Aristocrazia e Democrazia", *cit.*; Alef [OLIVETTI, Adriano], "A pace firmata. Un po' di storia", a. I, n. 7, 25 settembre 1919, p. 2; anche s.n. "Il dovere della democrazia", in «L'Azione riformista», a. I, n. 1 (14 agosto 1919), p. 3.
[202] Alastor [PERELLI, Giannotto], "Timori infondati", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 12. «Il

Le conseguenze economiche della guerra per la Olivetti.

Sul finire del 1919 Camillo Olivetti era assorbito dal lavoro in fabbrica. L'inflazione, che aveva fatto impennare i prezzi dal 100 del 1913 al 591 del 1920, le spese di riconversione alla produzione civile e i ritardi nei pagamenti da parte di un'amministrazione fortemente esposta finanziariamente e costretta a indebitarsi ulteriormente a causa dei risarcimenti di guerra, pesavano particolarmente sulle spalle delle imprese minori, più sensibili alle variazioni nel capitale, e di quelle che non avevano speculato sulle commesse. Dopo un discorso improvvisato in piedi a una cassa di legno in cui Olivetti aveva esplicitato alle maestranze la situazione economica dell'impresa e il suo punto di vista sullo stato del paese, i lavoratori decisero di non seguire i compagni torinesi e di non occupare la fabbrica[203]. Essi sostennero così il lavoro di ingegnerizzazione della M20, una macchina per scrivere nuova e dal disegno più semplice della precedente, che avrebbe dovuto allargare la produzione e il mercato, richiedendo l'impiego di un numero maggiore di dipendenti[204]. Un anno più tardi, Camillo Olivetti poteva non solo affermare che l'impresa aveva sorpassato la crisi, ma che ci era riuscita grazie a una migliore strutturazione della propria organizzazione capitalistica, produttiva e commerciale[205], reagendo quindi con coraggio e iniziativa a un momento difficile, ampliando il proprio mercato in un periodo di depressione congiun-

La M20.

Ministro Dall'Olio aveva raccolto in Roma nelle gigantesche propaggini del Ministero delle armi e munizioni più di cinquemila imboscati della peggior specie. L'ing. Conti in tre mesi giovandosi solo dell'aiuto di pochi fidati tecnici, che egli saltando tutte le pastoie burocratiche si era aggregato, riuscì a ridurre a 90 i 5000 dipendenti del suo dicastero», c.o. [OLIVETTI, Camillo], "L'ing. Conti", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 10 (16 ottobre 1919), p. 1. «Pur essendo un grande committente, lo Stato non era tuttavia un organizzatore altrettanto efficiente», AMATORI, Franco, COLLI, Andrea, *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, Venezia, Marsilio, 1999, p. 118.

[203] «Siamo forse gli unici fra le aziende metallurgiche di una certa importanza a non aver subita l'occupazione della fabbrica», lettera di Camillo Olivetti alla Direzione della Banca Commerciale italiana del 3 novembre 1920, in ASO, citata da CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 37.

[204] *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 25 e 38.

[205] Camillo Olivetti si rivolse per la prima volta agli istituti finanziari (Banca Zaccaria & Pisa, Banca Commerciale e Banco di Roma di Ivrea) ed ottenne il credito necessario per la produzione delle 4.000 macchine che sarebbero andate ad irrorare i nuovi canali commerciali: in quell'anno venivano infatti inaugurate le filiali di Trieste, Bruxelles, Buenos Ayres e Montevideo. Camillo Olivetti espose inoltre una delle prime M20 alla Fiera Internazionale di Bruxelles, dove incontrò l'ing. Giuseppe Pero, all'epoca segretario della Camera di commercio italiana per il Belgio, e lo assunse seduta stante come direttore commerciale dell'impresa; cf CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 98-99, e CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 44. Sugli studi e la carriera di Pero, v. alcune note in MUSIEDLAK, Didier, *Université privée et formation de la classe dirigeante: l'exemple de l'université L. Bocconi de Milan (1902-1925)*, Roma, École Française de Rome, 1990.

turale del consumo – tecnica imprenditoriale poi applicata anche da Adriano Olivetti[206].

Il vecchio Olivetti decise quindi di abbandonare la penna, prontamente ripresa dai più giovani collaboratori. Con il netto ridursi dell'impegno politico dell'industriale eporediese, non cambiò la direzione del giornale, che continuava a proporsi come un foglio di informazione e discussione privo di una precisa identità partitica, benché d'orientamento socialista e democratico. Nel secondo anno della rivista Adriano divenne uno dei principali animatori «e, quanto meno per i primi mesi del 1920, responsabile politico»[207]. Benché regolari, i suoi interventi si limitarono alla rubrica «Osservando la vita», in ottemperanza agli impegni universitari, e nonostante la loro brevità egli espresse il riformismo socialista e democratico che il padre aveva voluto ispirare al settimanale con uno stile proprio, sobrio, dove all'attacco diretto o all'ironia di Camillo si sostituiva il ragionamento astratto: «Riformisti senza sottintesi e senza pregiudiziali, vogliamo discutere tutta la nostra vita politica e sociale senza inquadrarci in nessuno dei partiti attualmente esistenti. […] Persuasi che la strada maestra del progresso sociale sia l'evoluzione graduale, ottenuta con mezzi civili, non temiamo di ricorrere anche alla violenza se questa si rendesse necessaria»[208]. Assumendo la direzione della rivista il giovane Olivetti aveva considerato la possibilità di affiancare i socialisti massimalisti e sostenere gli operai torinesi che occupavano le fabbriche e costituivano i Consigli di Fabbrica[209], ma Giacinto Prandi lo aveva "rimesso sulla buona strada" del riformismo

Il sobrio raziocinio del giovane Adriano.

[206] Cf. *infra*, p. 366.

[207] cf. MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia degli scritti di Adriano Olivetti*, *cit.*, p. XXXII.

[208] L'Azione Riformista, "Senza etichetta", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 1, p. 1. «Non sembri un paradosso il dire che noi preferiamo le critiche, purché oneste e sincere, alle lodi e alle approvazioni. Uno degli scopi di un giornale come il nostro è non solo di esporre delle idee per "travasarle nelle recipienti teste", ma di eccitare ed aiutare queste teste a pensare da sé, di scuotere, di suscitare un po' di movimento intellettuale in chi crede che non si possa vivere di solo pane», L'Azione Riformista, «Questioni di etichetta», in «L'Azione Riformista», a. II, n. , p. 2. Entrambi gli articoli furono verosimilmente redatti da Adriano Olivetti.

[209] Salvemini e Gobetti «nelle tesi sull'autogestione e sull'autogoverno proletario essi vedevano una ripresa del pensiero liberal-democratico federalista e rivoluzionario, arricchito dal contributo specifico della classe lavoratrice. Era lacunosa la loro comprensione del lato classista, proletario, dell'"invenzione" sovietica, ma essi apparivano suggestionati dall'importanza dell'archetipo consiliare come articolazione di base di una nuova struttura federale economico-politica», MALANDRINO, Corrado, *Socialismo e libertà. Autonomie, federalismo, Europa da Rosselli a Silone*, Milano, Franco Angeli, 1990, p. 69. Si veda anche GRAMSCI, Antonio, "Democrazia operaia", in «L'Ordine Nuovo», 21 giugno 1919, e "Sindacati e consigli", *cit.*, 11 ottobre 1919 e 12 giugno 1920, raccolti in id., *L'Ordine Nuovo. 1919-1920*, Torino, Einaudi, 1954.

che rinnega la violenza rivoluzionaria[210]: «È il culto della rivoluzione non per giungere a un qualche risultato, ma della rivoluzione per la rivoluzione, della rivoluzione cronica, che non è capace né di distruggere l'ordine vecchio, né di condurre a un ordine nuovo»[211]. E nelle brevi note, apparse su «L'Azione Riformista» fino al 1° luglio 1920, Adriano Olivetti chiarì con estrema icasticità anche il proprio concetto di libertà e giustizia, due valori fondamentali che devono equilibrarsi nell'ordinare i rapporti sociali, e li difese senza ideologismi, conscio che in una civiltà ingiusta i meno muniti sono anche i meno liberi, così come in una società di eguali la libertà è un ricordo ideologicamente connotato.

La giustizia e la libertà

> Quando sono in conflitto la libertà e la giustizia, se la libertà serve soltanto a conservare i vecchi privilegi, bisogna essere per la giustizia.[212]

> Perché la libertà, come è noto, è una delle ideologie o ubbie della democrazia che tanto i bolscevichi quanto i nazionalisti hanno superato.[213]

Tra i colleghi di Adriano Olivetti a «L'Azione Riformista», spiccava Giacinto Prandi che, «nato nel 1879 in Torino da famiglia di agricoltori delle Langhe, completò gli studi nel Politecnico laureandosi brillantemente in ingegneria nel 1901» e nel 1903 si stabilì nel Canavese per assumere la direzione di un'impresa elettrica. Da «cooperativista convinto e geniale diede vita nel 1909 alla Cooperativa di consumo di Caluso, e nel 1918, mentre ferveva la guerra, a quella Operaia di Ivrea»[214]. Prandi era stato uno dei finanziatori che avevano contribuito all'aumento

Giacinto Prandi, un maestro socialista e cristiano.

[210] cf. OLIVETTI, Adriano, *Abbozzo di autobiografia*, non reperita in ASO, citata in CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 135.
[211] Diogene [OLIVETTI, Adriano], *Le gioie dei massimalisti*, "Osservando la vita", a. II, n. 3, 29 gennaio 1920, p. 2. «Io non invidio l'on. Turati. Dopo aver contribuito a fondare il partito socialista, dopo aver dedicato tutta la vita e le migliori energie al partito contro ostilità d'ogni genere, non dev'essere piacevole vedersi a ogni momento minacciato di espulsione, o, nel migliore dei casi, sentirsi tollerato per ragioni di opportunità, ma sentirsi avversato e vilipeso da giovincelli che finora han dato al partito soltanto il loro poco costoso entusiasmo per la rivoluzione di Lenin», id., *Il sorriso dell'on. Turati*, *cit.*
[212] Diogene [OLIVETTI, Adriano], "Osservando la vita", *La scienza al servizio dell'ordine costituito*, in «L'Azione riformista», a. II, n. 7, 4 marzo 1920, p. 2.
[213] Diogene [OLIVETTI, Adriano], "Osservando la vita", *Il bolscevismo e gli intellettuali*, in «L'Azione riformista», a. II, n. 18, 27maggio 1920, p. 2.
[214] "I candidati agrari", in *L'agricoltore canavesano*, rubrica de «L'Azione Riformista», a. I, n. 14 (13 novembre), p. 3.

di capitale della ing. C. Olivetti nel 1912, e dopo l'esperienza canavesana proseguì la propria attività professionale come Amministratore Delegato della Diatto, a Torino, dove sarebbe morto nel 1927. Prima di approdare a posizioni di democrazia sociale era stato «vicino a don Albertario e alla corrente dei cattolici intransigenti che [dette] vita alla prima democrazia cristiana d'inizio secolo»,[215] e nel 1919 si candidò con Camillo Olivetti alle elezioni amministrative nella Alleanza Elettorale dei Combattenti, dei Sindacati, degli Agricoltori e della Democrazia come rappresentante della Lega Agricoltori Canavesani[216]. Distributore dei temi da affrontare nei numeri della rivista[217], il giovane Olivetti lo frequentò regolarmente durante gli anni del Politecnico a Torino: «Fu un amico di mio padre, l'ing. Giacinto Prandi, uomo di animo nobilissimo, di larga ed eclettica cultura, di grande intelligenza. Egli aveva appartenuto sul finire del secolo con don Albertario al movimento democratico cristiano. Ma non ne faceva quasi mai parola, limitandosi nelle lunghe passeggiate che facevamo quasi ogni sera dalla Gran Madre di Dio sino a Piazza Castello per i cinque anni che passai con lui, a commentare e giudicare i fatti del giorno da un suo punto di vista»[218]. La prima persona con il quale Adriano Olivetti condivise e discusse le proprie opinioni politiche fu dunque un ingegnere, torinese, cristiano e impegnato politicamente in prima persona, un socialista democratico vicino all'autonomismo cooperativo. Quanto basta per riconoscere in Giacinto Prandi un elemento centrale nella formazione del pensiero politico di Adriano Olivetti, un maestro con il quale apprese ad osservare «con il [proprio] punto di vista».
Nel primo numero del febbraio 1920, «L'Azione Riformista» segnalava un'iniziativa degna del Salvemini[219], il Fascio di Educazione Nazionale,

[215] CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 136, e OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 39.
[216] v. anche «L'Azione Riformista» del 30 ottobre 1919 e del 6 novembre 1919. Alle elezioni politiche del 16 novembre 1919 la lista di Olivetti e Prandi fu un fiasco e Ivrea divenne "rossa", «nel circondario il PSI sfonda addirittura il tetto del 50%, l'anno successivo con le amministrative conquisterà il comune», OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 40.
[217] cf. la lettera di Adriano a Camillo Olivetti, 22 settembre 1919, su carta intestata al settimanale, non reperita in ASO: «l'ing. Prandi ci diede i temi per il prossimo numero dell'Azione Riformista», MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia degli scritti di Adriano Olivetti*, *cit.*, p. XXXII, nonché «L'Azione Riformista», a II, n. 3, p. 3.
[218] OLIVETTI, Adriano, *Abbozzo di autobiografia*, *cit.*
[219] «Non è un caso che tutti e tre [Salvemini, Gramsci, Gobetti] affondassero le radici della loro missione di educatori direttamente nella lotta politica […] ma Salvemini più d'ogni altro realizzava pienamente la sua personalità nell'insegnamento. Il modo stesso che ebbe di concepire la lotta politica era sostenuto da una forte, costante, precisa venatura pedagogica», SALVADORI, Massimo L., *Gaetano Salvemini*, Torino, Einaudi, 1963.

nel quale si riunirono gli insegnanti medi di formazione idealistica per formulare un programma di riforma del sistema educativo che, animata da intellettuali democratici, influenzò più tardi la politica scolastica del regime fascista: «Citiamo l'on. Anile (che ci è rincresciuto di aver visto aggregato al Partito Popolare), i professori Codignola, Gentile, Lombardo-Radice e Felice Momigliano, Giuseppe Prezzolini, il noto scrittore che ora dirige la Società Editrice La Voce, e Piero Gobetti, il giovanissimo direttore della rivista Energie Nuove»[220]. Così, mentre gli altri redattori seguivano le attività governative e criticavano il re, che dopo il vituperato ministero Nitti aveva giocato come «ultima carta dell'Italia» «il ritorno del dittatore» Giovanni Giolitti[221], Adriano Olivetti, a cui probabilmente si deve la segnalazione del FEN, aveva continuato a seguire gli sviluppi della Lega democratica per il rinnovamento della politica nazionale, indicata come esempio di serietà. Gli animatori de «l'Unità» e di «Volontà», rivista romana di giovani combattenti, dopo il convegno fiorentino dell'aprile 1919 avevano infatti indetto a Roma per il 2-5 giugno 1920 il secondo «Congresso del rinnovamento», durante il quale si affermò che la soluzione ai problemi italiani del primo dopoguerra era «la ricostituzione dello Stato sulla base della spontanea organizzazione emergente dall'omogeneità e solidarietà degli interessi professionali e locali». A partire da queste affermazioni, il convegno aveva «riconosciuto che il problema [andava] sottratto alle generalizzazioni e alle improvvisazioni degli incompetenti» ed aveva invitato «gli aderenti a preparare gli elementi di studio per convocare poi un convegno nazionale col solo programma della riforma della pubblica amministrazione. […] [Affinché] l'attività di preparazione e discussione delle leggi e delle riforme che era e dovrebbe essere compito del Parlamento, si trasferis[se], visto che da gran tempo il Parlamento [era] impotente a compiere le sue funzioni, a specie di *Parlamenti liberi*, cioè a gruppi volonterosi di *studiosi* e di *competenti* delle singole questioni che le *studiassero senza anguste preoccupazioni di partito*. Si [sarebbero create] così per generazione spontanea le basi e gli inizi dell'azione di quella *rappresentanza tecnica* di cui tutti sent[ivano] la necessità»[222]. La riforma istituzionale

Il "Congresso del Rinnovamento" del 1920.

[220] "Il programma del Fascio di Educazione Nazionale", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 4 (5 febbraio 1920), p. 1.
[221] cf. la caricatura di Bresciani e l'articolo di Giannotto Perelli (alias Alastor) del n. 21, del 17 giugno 1920.
[222] Diogene [OLIVETTI, Adriano], "Un esempio di serietà", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 20,

La riforma delle istituzioni: tecnocrazia e decentramento.

in senso tecnocratico e corporativo stava particolarmente a cuore a Adriano Olivetti, che dal numero 20 al 24 della rivista pubblicò l'intervento di Ettore Lolini al congresso del Rinnovamento, "Perché non si fa la riforma della Amministrazione pubblica in Italia", mentre nel numero del 17 giugno pubblicava una mozione del gruppo parlamentare di Rinnovamento (onorevoli Carlo Manes, Francesco D'Alessio e Luigi Gasparotto) per la semplificazione dei servizi pubblici ed il loro decentramento, da appoggiare tramite un iniziale sostegno economico degli impiegati, il cui numero sarebbe in seguito diminuito[223]. Oltre al problema istituzionale, il programma politico uscito dal convegno era sostanzialmente invariato rispetto all'edizione precedente: abbattere la prevalenza dei gruppi plutocratici e protezionistici sviluppando un'agricoltura libera e sana, e instaurare la pace con la Jugoslavia, annettendo però Fiume e Zara all'Italia, in quanto «il rinnovamento mirava appunto a tirarsi dietro i combattenti, portandoli a un'azione politica efficace, e il congresso dei combattenti votò l'adesione. […] Ma ciò provocò uno scisma da parte di un gran numero di sezioni, talune delle quali volevano mantenere l'indipendenza apartitica dell'Associazione, mentre altre si proponevano di fondare un partito italiano di azione»[224]. Una rottura che non scoraggiò Adriano Olivetti dal sostenere a quasi un mese dal Convegno – che aveva seguito sulle pagine de «l'Unità» – il progetto politico e civile che aveva portato alla nascita della Lega democratica: «Fin dal suo sorgere, la rivista [«l'Unità»] combatté risolutamente i partiti che portavano il nome di democratici e mirò a diffondere la concezione di un'azione che non fosse democratica solo di nome: che mirasse cioè a riforme utili a tutto il proletariato, anche a quello disorganizzato, e specialmente a quello delle campagne del Mezzogiorno, quasi completamente trascurato dalla propaganda socialista». Compiuta questa osservazione panoramica sull'ideologia politica del Salvemini, Olivetti proseguiva insistendo sugli aspetti che maggiormente lo interessavano e che avevano caratterizzato «L'Azione

10 giugno 1920, p. 1. Il corsivo è mio.

[223] s.n. [OLIVETTI, Adriano], "Una mozione del gruppo di Rinnovamento sul problema della burocrazia", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 21 (17 giugno 1920), p. 2.

[224] SALVATORELLI, Luigi, MIRA, Giovanni, *Storia d'Italia nel periodo fascista*, Milano, Mondadori, 1972 [Torino, Einaudi, 1964], vol. I, p. 139. Trai primi vi era Gobetti, non più fiducioso delle potenzialità politiche della Lega di cui era divenuto segretario già mentre arrivava a Roma, dove conobbe Pietro Calamandrei e incontrò nuovamente Comandini, De Viti-de Marco, Fancello, Muri, Papafava, Vincenzo Torraca e, ovviamente, Gaetano Salvemini.

Riformista» sin dall'agosto 1919, ossia la critica alla burocrazia dello Stato centralizzato, prodotto di una nazione priva di cultura politica e di una classe politica priva di cultura tecnica: «Concetto di base dell'Unità è che i maggiori inconvenienti della vita politica italiana dipendono dalla mancanza di coltura e di preparazione nelle classi dirigenti. I governanti non conoscono i problemi che debbono risolvere, e perciò si rimettono nelle mani della burocrazia, e nella Camera e nel Paese manca un'opinione pubblica sufficientemente illuminata per controllare l'opera del Governo e correggerne gli errori». Adriano Olivetti non si pronunciava sulla scelta di fondare un nuovo partito fatta dal convegno, ma affermò che se si prevedeva di organizzare innanzitutto le masse agricole «ed appoggiarsi specialmente sulle organizzazioni dei reduci di guerra, costituiti in maggioranza dai contadini meridionali, […] non possiamo nascondere che, per l'educazione mentale dei promotori [classica e idealistica], il movimento non ha forse ora probabilità di giungere alle masse, tanto meno alle masse analfabete dei contadini del Mezzogiorno»[225].

L'ignoranza politica della nazione e ignoranza tecnica dei politici

Con gli articoli sul Congresso del Rinnovamento Adriano Olivetti portava a conclusione la propria esperienza a «L'Azione Riformista» – o non firmò i testi che eventualmente redasse –, che qualche mese dopo giungeva a terminare le pubblicazioni a Ivrea, poiché «l'influenza acquistata dal giornale non [era] in relazione con i sacrifizi imposti per continuarlo. Onde fu deciso di sospendere le pubblicazioni salvo a vedere se [era] possibile farlo rivivere in Torino»[226]. Giannotto Perelli, l'Alastor che aveva guidato la rivista negli ultimi mesi, voleva infatti ricominciare l'esperienza nella capitale piemontese, dove non c'era «un giornale del genere» per un ampio bacino di lettori potenziali. Ma un giornale che vuole toccare un pubblico ampio ha bisogno di finanziatori e, quando questi si chiamano Camillo Olivetti, «uomo retto» che vuole «esercitare un po' di controllo sull'indirizzo», non può essere completamente indipendente, come avrebbe voluto Perelli, che oltre all'industriale eporediese aveva già contattato altri finanziatori e collaboratori, tra i quali Piero Gobetti e alcuni suoi amici[227]. Ma non

La chiusura del periodico *L'Azione Riformista*.

[225] [OLIVETTI, Adriano], "Il Congresso del Rinnovamento", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 23, 1° luglio 1920, p. 1.
[226] "Commiato", in «L'Azione Riformista», a. II, n. 37, 7 ottobre 1920, p. 1.
[227] cf. la lettera Giannotto Perelli a Giuseppe Gallico (Torino 11 ottobre1920, in Archivio del Centro Studi Piero Gobetti, Torino, Fondo Perelli, Corrispondenza anni 1911-1963, Corrispondenza

Finisce così l'esperienza di un "giornale di critica politica, di azione in margine alla politica (…), di educazione politica".

Un'intenzione che continua trent'anni dopo con "Comunità".

se ne fece niente, e «L'Azione Riformista» terminava definitivamente l'edizione di un foglio che non era riuscito a formarsi un proprio pubblico, vuoi perché il Canavese era un territorio ancora estremamente rurale, vuoi perché il giornale non era legato ad alcun partito, poiché «più che un giornale di azione politica, il nostro è stato un giornale di critica politica, di azione in margine alla politica, e, se la frase non è troppo orgogliosa, di educazione politica». Circa trent'anni più tardi Adriano Olivetti avrebbe attribuito le stesse funzioni a «Comunità» e al Movimento che ne nacque, strumenti di educazione e di azione metapolitica.

«Tempi Nuovi»

Nel 1922 Camillo promuove e finanzia il settimanale "Tempi Nuovi".

Un anno e mezzo più tardi, il 25 febbraio 1922, usciva a Torino il primo numero di «Tempi Nuovi», un settimanale promosso e finanziato da Camillo Olivetti, diretto da Leo Rea e con Pietro Rusconi al posto di redattore capo responsabile[228]. Sfogliando quella che oggi è la sola copia integrale della rivista, all'epoca spedita a Gioele Solari[229] presso l'Accademia delle Scienze di Torino che la conserva tuttora[230], si può dedurre una discreta diffusione a Torino, viste le numerose pubblicità di imprese e negozi siti in città, tra i quali non è comunque presente la réclame alla «Rivoluzione Liberale» da altri portata come prova dei rapporti tra Gobetti e gli Olivetti[231].

Teresa Perelli anni 1912-1915), citata da CADEDDU, Davide, *Adriano Olivetti politico*, *cit.*, p. 36.

[228] A partire dal n. 28 del 1924, Armando Gavagnin sostituì Rusconi (v. GAVAGNIN, Armando, Vent'anni di resistenza al fascismo. Ricordi e testimonianze, Torino, Einaudi, 1957, pp. 148-195). Nella pur vasta bibliografia olivettiana, Caizzi (Gli Olivetti, *cit.*, p. 105-128) sembrerebbe il solo autore che abbia consultato approfonditamente «Tempi Nuovi». È comunque il solo che ne proponga un'analisi interessante.

[229] Interessante notare che nel 1923 Solari fu direttore della tesi di laurea di Giacomo Ca' Zorzi-Noventa, futuro caro amico di Adriano Olivetti, e nel 1927 di Mario Einaudi; cf. l'intervento di Giuliana Gemelli, "Un «collegio invisibile»: i borsisti Rockefeller tra gli anni Venti e gli anni Sessanta del Ventesimo secolo", al convegno dell'Associazione Italiana degli Storici del Pensiero economico, Palermo 30 settembre-2 ottobre 2004, consultabile in linea (http://www.phasi.org/public/einaudi.pdf).

[230] Ringrazio i prof. Fabio Levi e Umberto Levra, nonché le bibliotecarie Lavinia Iavazzetti e Elena Borgi per avermi permesso la consultazione del settimanale nonostante le difficoltà attraversate dall'Accademia.

[231] Cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 41: «su ogni numero di "Tempi nuovi" appare la pubblicità di "Rivoluzione Liberale" di Gobetti che ricambia con quella della M20». A onor del vero, la pubblicità della macchina per scrivere compariva regolarmente nella rivista gobettiana, si veda un esempio a http://www.erasmo.it/liberale/jpg/22_18_004.jpg, la versione digitale de «La Rivoluzione Liberale» messa in linea dal Centro Gobetti.

«Tempi Nuovi» affrontava sostanzialmente gli stessi temi de «L'Azione Riformista», come testimoniano le ampie porzioni di testo del proprio editoriale di inaugurazione della rivista eporediese ("Metodi nuovi, uomini nuovi") riprese da Camillo Olivetti in "Uomini e cose", che inaugurando il settimanale torinese ne fissava gli obiettivi[232].

Tempi Nuovi: apartitico, meritocratico, per l'autonomia regionale, internazionalista democratico.

> «Tempi Nuovi» È una libera palestra e tribuna di discussione sui problemi che interessano il Paese, al di fuori ed al di sopra delle attuali correnti politiche. PROPUGNA l'autonomia regionale come base dell'organizzazione politica ed Amministrativa dello Stato. SOSTIENE la formazione di una salda e diffusa coscienza politica e morale, per cui sia realmente resa possibile l'ascensione dei migliori alle funzioni direttive ; onde giustizia, polizia, servizi pubblici e poteri tutti dello Stato abbiano efficienza piena, quale in una nazione civile devono avere. SEGUE in politica estera un'azione ispirata al sentimento nazionale, non in senso antagonista, ma in collaborazione colle democrazie degli altri paesi.[233]

Come ai tempi de «L'Azione Riformista», nella redazione del nuovo settimanale lavoravano uomini intenti a osservare la cosa pubblica e a elaborare idee, denunciare, osservare, criticare gli avvenimenti politici con senso del pluralismo e della democrazia, fuori dai partiti e collaborando con le persone «la cui mentalità non è irretita nei dogmi di una fede politica»[234]. Evitare l'identificazione con i partiti e le loro idiosincrasie ancora una volta non significava essere privi di una colorazione politica, ma assumere una posizione intermediaria, terzaforzista *ante litteram*, difficile in quegli anni di opposizioni tra gli estremi.

[232] «Si deve pertanto preparare uno stato di cose diverso, con istituzioni e uomini migliori […] sì da figurare degnamente fra le nazioni civili, non solo per merito di poche persone elette, ma anche per l'elevatezza morale media di tutti i suoi cittadini […] tendere verso un assetto sociale nel quale tutto il frutto del lavoro vada a chi utilmente lavora», c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Metodi nuovi, uomini nuovi", in «L'Azione Riformista», a. I, n. 1 (14 agosto 1919), p. 1 e id., "Uomini e cose", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 1 (25 febbraio 1922). Camillo Olivetti non era comunque un uomo di penna e, come già osservato più sopra, non disdegnava copiare paragrafi di articoli propri, ripubblicare articoli interi o libri, come testimonia "Contro l'industria", sempre nel primo numero di «Tempi Nuovi», già pubblicato con lo stesso titolo in «L'Azione Riformista», a. I, n. 21, (1 gennaio 1920), p. 1.

[233] S.n., s.t., «Tempi Nuovi», a. I, n. 2 (4 marzo 1922). Sottolineature e maiuscole sono nel testo originale.

[234] s.n., "Che cosa vogliamo", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 3 (11 marzo 1922).

> Noi crediamo che dalla risultante delle tendenze ordinative socialiste e delle tendenze propulsive individualiste si può generare uno stato di equilibrio sociale fecondo di benessere per tutti. Onde la necessità di nuovi istituti di ordine sociale che tengano conto di entrambe le tendenze e che cerchino di armonizzare gli interessi collettivi con quelli individuali.[235]

Acculturare la nazione alla democrazia.

Un equilibrio tra individuo e società che «Tempi Nuovi» ritrovava nelle parole di colui che aveva «proclamato base e sorgente di ogni progresso civile l'elevazione dell'individuo», il Giuseppe Mazzini più volte citato nei riquadri in prima o seconda pagina accanto a Gustave Le Bon e Machiavelli[236]. Del repubblicano i torinesi ricordavano soprattutto la religiosità che ne animava la battaglia civile, il suo aver compreso che «il problema della democrazia è problema religioso d'educazione». Un problema al quale aveva provato a dare una risposta «L'Azione Riformista», sul quale entrambi gli Olivetti si arrovellavano in «Tempi Nuovi» e si sarebbero arrovellati ancora a lungo – almeno Adriano, la cui azione politica sarebbe consistita anche successivamente in un tentativo di "modernizzazione politica", di acculturazione delle masse alla gestione democratica e repubblicana della cosa pubblica. «Tempi Nuovi» non dimenticava però di sottolineare che Mazzini, anche «facendo un apostolato spirituale, purtroppo non fu abbastanza seguito»[237].
All'alba dell'occupazione dello Stato da parte fascista, Camillo Olivetti non rinunciava a sostenere ancora profonde riforme istituzionali che, sulla scia di Cattaneo e Ferrari, prendevano a modello la federazione svizzera e statunitense[238]. Oppure la Sardegna del Partito Sardo d'A-

[235] c.o., "Uomini e cose", *cit.*
[236] In s.n., "Giuseppe Mazzini", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 3 (11 marzo 1922), leggiamo che il patriota possedeva una «visione realistica di un migliore assetto sociale basata sul rispetto della libertà individuale, integrata del concetto della libera associazione che permette la utilizzazione integrale delle energie individuali per un fine sociale, lontano tanto dall'egoismo manchesteriano quanto dalla coazione comunista». L'articolo chiude con un lungo estratto da MAZZINI, Giuseppe, *Pensieri sulla democrazia in Europa*.
[237] Camillo Olivetti, con il "tatto" che contraddistingueva la sua penna, scriveva che «Mazzini (parlo di lui come uomo politico, non come filosofo e moralista) era un inetto sognatore che non sapeva adattare l'azione al pensiero ed il Garibaldi era uomo d'azione e fattivo, ma di una ingenuità quasi fanciullesca», c.o., "Il partito repubblicano", in «Tempi Nuovi», a. II, n. 33 (12 ottobre 1923).
[238] «Noi crediamo che una parte notevole dei nostri malanni sia da imputarsi alle nostre istituzioni accentratrici […] Vorremmo invece che la maggior parte delle attribuzioni di potere, prima fra tutte la legislazione e la pratica tributaria fosse lasciata al governo delle varie regioni che dovrebbero essere autonome, ma collegate insieme in una unica federazione avente un'unica e forte

zione, esempio di forza politica regionalista opposta al centralismo fascista[239]. Ma Olivetti era isolato in una redazione che si dimostrava poco attenta alle questioni istituzionali e soprattutto a quelle federalistiche, e così decentramento, federalismo, regionalismo erano temi «enunciati con una chiarezza riscontrabile nelle contemporanee affermazioni di Einaudi, di Salvemini o di Zuccarini, [ma] restavano pure enunciazioni, senza approfondimenti successivi, salvo che per la critica spietata della burocrazia ministeriale»[240] che aveva caratterizzato anche «L'Azione Riformista». Così, il moralismo e l'elitismo tecnocratico di Camillo Olivetti[241], coniugati all'empirismo da ingegnere e a valori profondamente ancorati quali la democrazia come procedura elettorale e strumento per la crescita di un popolo, l'autonomia della persona e il rifiuto della tirannia, lo spingevano a richiedere nuovamente – in modo forse schematico, ma sicuramente suggestivo – l'incontro ideale del metodo democratico e del principio aristocratico nella selezione delle classi dirigenti[242], ad accusare l'amico Turati d'aver involontariamente causato la decadenza del parlamento italiano[243], a difendere uno Stato

direzione centrale. […] decentramento funzionale contemperato da un forte governo centrale responsabile», *ibid.* Il riferimento a Cattaneo era stato fatto più volte dallo stesso Camillo Olivetti e dai suoi collaboratori già ai tempi de «L'Azione Riformista» (v. *supra*, p. 73). «L'insegnamento attuale di Cattaneo» sarà riconosciuto anche ben più tardi, in un ambiente tutto olivettiano e comunitario, dall'urbanista Riccardo Musatti (cf. "Torna e rimane Carlo Cattaneo", in «l'Espresso», 1° aprile 1956, ora in MUSATTI, Riccardo, *La via del Sud ed altri scritti*, Milano, Edizioni di Comunità, 1972, p. 278-281).

[239] Cf. s.n., "I moti di Sardegna per l'avvento del Regionalismo in Italia", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 38 (18 novembre 1922), che fa riferimento alla cacciata dei fascisti dalla sfilata del 4 novembre 1922 a Cagliari, dove 20.000 reduci affiliati al PSd'A marciarono dietro la bandiera dei mori. L'articolo è privo di firma, ma si potrebbe ipoteticamente attribuirlo ad Adriano Olivetti per lo stile e per le tesi regionalistiche sostenute.

[240] MALANDRINO, Corrado, *Socialismo e libertà*, *cit.*, p. 205.

[241] «Nel programma di alcuni partiti vi è la formazione di una specie di senato o parlamento tecnico», benché senza dubbio, secondo Olivetti, i «politicanti» avrebbero modificato il sistema elettorale rendendo vane le riforme istituzionali. «Ma in attesa di tale senato tecnico di là da venire potrebbero i tecnici delle varie professioni alleandosi insieme approfittare dell'attuale sistema elettorale per fare delle liste composte in buona parte di tecnici competenti *design*ati dalle varie associazioni che con sano eccletismo [sic] politico, e con seri criteri di ordine tecnico e morale dessero finalmente al nostro parlamento quei tecnici che gli mancano», c.o. [OLIVETTI, Camillo], "I tecnici e la vita politica", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 9 (22 aprile 1922).

[242] «Noi non sappiamo immaginarci una sana democrazia se non come una aristocrazia (intesa nel senso etimologico della parola) aperta a tutti. Una democrazia che non sia capace di affidare ai migliori il governo della pubblica cosa non è un democrazia, ma una demagogia che finisce per degenerare nella tirannia di pochi più violenti e più furbi», c.o., "Uomini e cose", *cit.*. Il passaggio è una citazione implicita di "Aristocrazia e Democrazia", *cit.*, ed anticipa i rapporti tra Camillo Olivetti e il fascismo.

[243] c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Filippo Turati", n. 24, 5 agosto 1922: «Conosco Turati da trent'anni e gli sono amico. [...] Non è uomo d'azione: in lui lo spirito critico predomina e senza renderlo

coerente con la propria missione di servizio pubblico, diverso e separato da quello delle imprese private[244].

Più che come reazione alla richiesta di maggiore giustizia da parte delle classi subalterne[245], fu proprio il bisogno di "moralizzare" la vita pubblica, ossia di quietare gli animi dopo anni di estrema confusione e tensione politica, che portò Camillo Olivetti e il suo giornale a sostenere il fascismo montante[246] e proporre quindi l'elezione di un governo dittatoriale, composto da persone competenti che sarebbero rimaste in carica per un anno[247].

Il sostegno al fascismo rivoluzionario.

scettico, lo rende qualche volta perplesso nelle decisioni e gli fa piuttosto preferire le soluzioni dilatorie a quelle risolutive. […] un'indecisione che è in fondo dovuta al suo animo intimamente onesto e non settario. […] la sua azione come uomo parlamentare è stata nefasta: di lui si può dire il contrario di quello che Goethe fa dire a Mefistofele: "Egli è l'uomo che pensa il bene e fa il male". […] La proporzionale da lui escogitata servì ad abbassare il livello morale dei nostri deputati eliminando la possibilità che a sedere in Parlamento possano essere elette persone realmente superiori».

[244] Cf. c.o. [OLIVETTI, Camillo], "I pubblici servizi e gli imprenditori", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 23 (29 luglio 1922), in cui Olivetti difende i servizi pubblici dai privati che, data la dimensione dell'impresa, costituirebbero monopoli di diritto (tramite i contratti con l'amministrazione pubblica) o di fatto, e sarebbero finanziati e diretti dalle banche, che egli definisce «gli enti più rapaci che si conoscano». Secondo l'imprenditore eporediese «il problema non è nella gestione pubblica o privata dei servizi, ma nel modo in cui sono gestiti […] Piuttosto sono da ricercare le cause per cui i pubblici servizi eserciti dallo Stato in Italia vanno male (mentre per esempio nella Svizzera vanno bene). Noi crediamo che la causa principale del cattivo andamento dei pubblici servizi ed in modo speciale dei servizi statali sta nell'infiltrazione della clientela politica e sopratutto [*sic*] nei cattivi sistemi di scelta e selezione del personale». V. anche s.n., "La crisi dei servizi pubblici", a. I, n. 4 (18 marzo 1922), che riprende un articolo apparso nel «Mercure de France» in cui Girardet analizza la situazione critica dei servii pubblici in Francia, Germania, Italia.

[245] Anche se «Tempi Nuovi» si rivolgeva a una borghesia industriale, non avrebbe lesinato le critiche agli imprenditori che avevano finanziato il fascismo come esercito paramilitare in funzione antibolscevica, se non per ridurre la parte del lavoro nel costo complessivo della produzione, e avrebbe fatto appello agli imprenditori non conservatori per sconfiggere il fascismo (cf. s.n., "Industria e fascismo", in «Tempi Nuovi», a. III, n. 11 (18 marzo 1924)). Occorre sottolineare che secondo la rivista per evitare la guerra civile era necessario deporre le armi vere e proprie, ma anche quelle dell'ingiuria, del vituperio, «alle quali sono avvezzi soprattutto socialisti e comunisti» (cf. s.n., "La violenza", a. I, n. 22 (22 luglio 1922)).

[246] «Ora, noi crediamo necessario al paese che un fascismo esista, cioè che si mantenga, così nella vita della nazione, come nell'ambito del parlamento un aggruppamento, anche se costituito da uomini non perfettamente concordi nel programma economico, o nel programma politico, che abbia per sola visione il risanamento morale e politico del paese», Anteo, "Il fascismo e noi", a. I, n. 2 (4 marzo 1922).

[247] V. anche "La conferenza del professor Mosca", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 6 (10 febbraio 1923): il Mosca, filosofo politico "elitista", aveva affermato che la democrazia è la miglior forma di governo, benché «sconquassata». Non proponeva riparazioni, ma affermò che non si poteva tornare al collegio uninominale, perché anche se difettosa la proporzionale era «una riforma costituzionale di grandissima importanza»: «Una ammissione interessante […] Mosca ha ammesso che si potesse desiderare un breve periodo di dittatura che mettesse a posto le cose e riconducesse il sistema parlamentare alla sua sana funzione».

> Tra dittatura di irresponsabili, spesso guidati da interessi personali o di categorie, e dittatura di persone veramente coscienti del mandato ricevuto e quindi anche responsabili, per lo meno dinanzi al paese, meglio questa dittatura.[248]

Anche se, di fronte al fascismo, nei primi mesi di vita del giornale i redattori di «Tempi Nuovi» confermarono quanto fosse onesta la loro volontà iniziale di costituirsi come «libera palestra e tribuna di discussione» e si divisero tra chi appoggiava con accenti più forti l'impiego della forza per imporre soluzioni "giuste"[249] e chi, come Camillo Olivetti, dubitava della sincerità di Mussolini e sosteneva soluzioni sì radicali, ma sempre democratiche e federaliste[250]. Il dubbio dell'imprenditore si diffuse nelle pagine del settimanale subito dopo la marcia su Roma, e si trasformò in critica alla mancanza di coerenza tra le promesse del fascismo e i fatti del governo mussoliniano. Nonché in rifiuto netto dell'uso politico della violenza. Una violenza che ancora non spaventava i redattori del giornale, che nel 1922 criticavano apertamente i fascisti, soprattutto i torinesi che avevano incendiato la Camera del Lavoro non riconoscendo «che anche in mezzo al tripudio della vittoria bisogna essere giusti e prudenti»[251]. Proprio questo fatto portò qualche mese più tardi allo scioglimento d'autorità del fascio torinese, un evento che permetteva al giornale di sperare ancora in un

Il rifiuto del fascismo violento.

[248] S.n., "La dittatura", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 25, 19 agosto 1922.

[249] «Chi vuole il fine deve volere i mezzi. Il fascismo che aspira ad una Camera onesta, deve prima volere la legge che tale Camera sia in grado di creare, anche se la formazione della legge il fascismo dovesse imporla come ha saputo imporre tante altre cose», s.n., "L'ora critica del fascismo", a. I, n. 26 (26 agosto 1922).

[250] c.o. [OLIVETTI, Camillo], "Il discorso di Mussolini", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 31 (30 settembre 1922): Olivetti non concepiva come Mussolini, che «opera meglio di quello che parla» [*sic*], potesse riavvicinarsi alla monarchia tanto criticata in precedenza e allo stesso tempo predicare un governo forte: «chi scrive è tendenzialmente repubblicano […] per ragioni di ordine pratico. Noi siamo federalisti […] Quanto maggiore è l'indipendenza di funzionamento delle regioni, tanto maggiore deve essere la forza del governo centrale, che deve dare le direttive a tutto il Paese e costringere, se necessario, anche colla forza, tutto il Paese a seguirle. […] Ora un capo di governo di tal fatta ai nostri giorni non può che essere elettivo, perché non si può pensare che il principio dell'ereditarietà possa darci di tali uomini», capaci e responsabili. Ovviamente quella che Olivetti proponeva «è la forma di governo che hanno gli Stati Uniti che noi preconizziamo per la nostra Italia […] Io credo che solo una rivoluzione, sia pure essa pacifica, possa instaurare un nuovo ordine e mi pareva che fino a poco fa anche i dirigenti del fascismo fossero di tale opinione […] il discorso di Mussolini [Udine, 20 settembre 1922] segna un *revirement* nella mutabile mentalità del duce del fascismo […] se il fascismo giungerà al potere mercè un compromesso, non potrà avere forza bastante per compiere all'interno quello spazzamento, che pure è così necessario».

[251] S.n., "L'incendio alla camera del lavoro", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 36 (4 novembre 1922).

fascismo "buono", ispirato ai principi di pedagogia democratica che animavano la redazione.

> Sentire costantemente il polso del paese, pur cercando di guidarlo. Convincere il paese della bontà di una riforma prima di imporla, od educarlo ad apprezzarne i vantaggi prima di applicarla, questo è il modo migliore con cui si potrà formare una coscienza fascista nella nazione. Ma per giungere a ciò, nessun mezzo migliore che lasciare la porta aperta alla libera, onesta e sincera critica.[252]

La posizione intermedia di "Tempi Nuovi".

Mentre Camillo Olivetti approfondiva i motivi di critica al regime mussoliniano anche dal punto di vista economico[253], «Tempi Nuovi» non poteva che riaffermare la propria posizione intermedia, "tra le due vie"[254]. Esclusa infatti la «corrente social-comunista perché fuori dall'ambito nazionale e perché naturale oppositrice per principio e per sistema» del fascismo – ancora considerato un passaggio necessario per la crescita politica del popolo italiano – sembrava che restassero solo due correnti: quella dei «fascisti della prima ora» e quella dei «giornalisti che adoravano con zelo il fascismo al governo». Ma così si dimenticava una terza via, quella che era stata presa dal giornale e da chi, come i suoi collaboratori, aveva «salutato con piacere» il fascismo rivoluzionario che giungeva per eliminare «le camorre che si erano incrostate sull'organismo statale e parlamentare». Una via che «non chiudeva gli occhi alla realtà» e criticava gli errori del fascismo.
Con il progredire dell'occupazione dello Stato e della vita pubblica da parte del PNF, il giornale non avrebbe più potuto sostenere questa terza via e tolse la fiducia al governo che criticò in modo sempre più esplicito, argomentato, compatto[255]. Con il numero del 9 giugno

[252] S.n., "Lo scioglimento del Fascio di Torino", in «Tempi Nuovi», a. II, n. 3 (20 gennaio 1923). Si veda anche s.n., "Libertà di stampa", a. II, n. 42 (29 ottobre 1923), dove venivano citati ampi passaggi del capitolo 16, "De la liberté de la presse", dei *Principes de politique* di Benjamin Constant. Caizzi (p. 109) afferma giustamente che il giornale si rivolgeva a un «tipo idealizzato di fascismo, restauratore d'ordine e rinnovatore di valori civili» e «che a una certa ideologia o pratica del fascismo contrapponeva i principi proclamati dal fascismo delle origini».
[253] Cf. c.o. [OLIVETTI, Camillo], "La sospensione trattative commerciali con la Svizzera", a. I, n. 37 (11 novembre 1922): «A meno che non si addivenga ad un internazionalismo economico che può essere una buona aspirazione dei nostri amici della Rivoluzione liberale (vedi ultimo articolo di Giretti) […] *porro unum est necessarium* che sia per sempre dai nostri trattati bandita la clausola della nazione più favorita».
[254] S.n., "Tra le due vie", a. II, n. 9, 17 marzo 1923.
[255] Per ora mi limito a segnalare alcuni articoli, quasi tutti privi della segnalazione dell'autore: s.n.,

1923, «Camillo Olivetti e Giacinto Prandi cessa*va*no di far parte del Comitato della Redazione, pur continuando la loro collaborazione»[256] che si faceva comunque sempre più rara. Non sono note le cause della loro partenza, ma si può ipotizzare che con il crescere delle tensioni politiche e con la mancata rinuncia della violenza squadrista da parte del fascismo al governo, i due amici avessero deciso di difendere innanzitutto le imprese e i dipendenti di cui erano responsabili[257]. Soprattutto per quanto riguarda Olivetti, «Tempi Nuovi» perdeva una delle voci più apertamente (e talvolta ferocemente) critiche del fascismo. Benché l'opposizione fosse divenuta più tenue, essa acquisì forse maggiore organicità quando il settimanale divenne voce della lista di opposizione Unione Democratica Antifascista Piemontese, «che combatte*va* per il ripristino della libertà, per il rispetto e la tolleranza reciproci»[258]. I rappresentanti della lista ospitati dal settimanale erano Carlo Angela, Presidente della sezione torinese della Democrazia Sociale e dal marzo 1923 uno dei redattori più prolifici, e il fondatore dell'Unione, il sansepolcrista Eucardio Momigliano. Le elezioni del 6 aprile 1924 furono disastrose per la Lista Democratica[259] e «Tempi Nuovi» attaccò aspramente i possidenti che avevano sostenuto il listone fascista[260]. Avversi ad ogni forma di violenza politica, i redattori si indignarono per l'assassinio di Giacomo Matteotti[261], per il quale chiesero onestà e cambiamento ai vertici politici, e si dichiararono pubblicamente vicini alla famiglia di Armando Casalini, deputato

Camillo Olivetti e Giacinto Prandi lasciano la rivista nel giugno del 1923.

L'Unione Democratica Antifascista Piemontese.

L'assassinio di Matteotti.

"Il momento critico del fascismo", a. I, n. 32 (4 ottobre 1922), dove la redazione si chiedeva «ma come potrà il fascismo, arrivato al potere per le vie legali, mediante un compromesso, sperare di risanare il paese?»; s.n., "Da Udine a Napoli, da Napoli a Roma", n. 35 (28 ottobre 1922); s.n., "L'assurdo e la logica", n. 36 (4 novembre 1922); s.n., "Verso l'ordine" e s.n., "Fascismo e fascisti", n. 44, 30 dicembre 1922; s.n., "Liberalismo e democrazia", a. II, n. 18 (5 maggio 1923); FOVEL, (Natale) Massimo, "Crisi fascista e democrazia", n. 39 (11 ottobre 1923); s.n., "Sindacalismo fascista", n. 41 (25 ottobre 1923); s.n., "Ancora di sindacalismo fascista", n. 42 (29 ottobre 1923).

[256] Cf. «Tempi Nuovi», a. II, n. 23 (9 giugno 1923).

[257] Prandi era Amministratore Delegato della Diatto, fabbrica di automobili torinese. Occorrerebbe approfondire le ricerche per verificare i rapporti con la Taylor & Prandi, poi Ansaldo.

[258] V. anche la prima pagina di a. III, n. 8 (26 febbraio 1924)

[259] V. s.n., "Dopo", in «Tempi Nuovi», a. III, n. 14 (17 aprile 1924).

[260] «Non hanno proprio nulla da dire quegli industriali, banchieri, proprietari, che così clamorosamente si quotarono per le spese elettorali del "listone", di questi corollari della vittoria, la devastazione delle cooperative, la caccia agli operai col bastone, la distruzione dei giornali?», s.n., "Industria e fascismo", *ibid.*

[261] «La tomba di Giacomo Matteotti ammonirà che non fu un sogno e che, se la dolorosa realtà non si deve ripetere, occorrerà che tutti, quali siano le loro fedi politiche o religiose, ricordino che non c'è vita dove non c'è libertà, non c'è pace dove non c'è giustizia», s.n., "Giacomo Matteotti", in «Tempi Nuovi», a. III, n. 32 (28 agosto 1924).

filo-fascista ucciso da un operaio che voleva vendicare l'onorevole socialista[262].

Secondo fonti incerte, i fascisti torinesi devastarono la redazione del settimanale nella notte tra il 20 e 21 luglio 1924. Il 10 novembre 1924 l'ufficio della Polizia di Ivrea comunicava al Prefetto di Torino che Camillo Olivetti aveva organizzato un incontro, a cui avevano partecipato Adriano Olivetti e i rappresentanti di Partito Socialista Unitario, Partito socialista massimalista e Partito Popolare, e durante il quale il vecchio Olivetti aveva letto un ordine del giorno in cui richiamava l'opposizione ad attivarsi per isolare il fascismo «sino alla conquista di un ordine sociale di libertà e giustizia, escludendo che all'attuale situazione possano essere date soluzioni intermedie o di compromesso»[263]. Ma i redattori di «Tempi Nuovi» proseguirono il loro dissenso al fascismo in modo esplicito, scrivendo articoli critici ed ironici, anche se sempre meno convinti che fosse possibile una soluzione all'impasse di un governo forte, sostenuto dalle classi possidenti e dalla piccola borghesia statale, e di un'opposizione in disaccordo e incapace di iniziative concrete. Sulle pagine del settimanale si fecero sempre più numerose le citazioni dai maestri della politica e della democrazia che la redazione opponeva ai fascisti al governo, Alexis de Tocqueville, John Stuart Mill, ancora Mazzini e Machiavelli[264]. Senza rumore, senza nemmeno un congedo, all'indomani del discorso di Mussolini alle Camere, l'8 gennaio 1925 «Tempi Nuovi» concludeva la propria parabola di rivista settimanale che aveva cercato, senza riuscirvi, di rendere il fascismo il partito di un ordine "giu-

Il dissenso al fascismo.

[262] «Tempi Nuovi», a. III, n. 36 (23 settembre 1924).

[263] Cf. CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 166. Sembrerebbe che Ochetto (p. 52) consideri questa riunione la causa della distruzione della redazione di «Tempi Nuovi», benché vi sia un ovvia contraddizione insita nelle date. Si noti che solo Ochetto scrive dell'attacco fascista, e senza riferimenti alle fonti. Nello studio del giornale non ho potuto constatare nulla che permetta di arguire tale attacco (né interruzioni, né critiche, né segnalazioni), pertanto lo integro nella mia narrazione nonostante dubiti della veridicità di alcuni passaggi della biografia di Ochetto.

[264] «"Non è di poca importanza a un Principe la elezione de' ministri, li quali sono buoni o no, secondo la prudenza del Principe. E la prima coniettura che si fa di un signore, e del cervel suo, è vedere gli uomini che lui ha d'intorno; e quando sono sufficienti e fedeli, sempre si può riputarlo savio, perchè ha saputo cognoscergli sufficienti e mantenerseli fedeli. Ma quando siano altrimenti, sempre si può fare non buono giudizio di lui; perchè il primo errore che e' fa, lo fa in questa elezione." [MACHIAVELLI, Nicolò, *Il Principe*, § XXII, "De his quos a secretis principes habent. I ministri del principe"] Questa citazione fu stampata già nello scorso numero, ma essa rispecchia così bene la situazione di chi regge le sorti d'Italia e che di Machiavelli si dice discepolo, che riteniamo utile ripeterla e metterla in maggiore evidenza», «Tempi Nuovi», a. III, n. 36 (23 settembre 1924).

sto", democratico, costituzionale e onesto, prima appoggiandolo, poi criticandone la violenza dittatoriale.
Con «Tempi Nuovi» collaborarono diverse persone che, in quegli anni di incertezza politica, facevano parte del circolo di conoscenze torinesi di Camillo Olivetti gravitanti negli ambienti democratici e socialisti. Ma non è sempre facile risalire all'identità dei redattori, che firmavano con acronimi, pseudonimi o più spesso lasciavano gli articoli apocrifi.
Camillo Olivetti sembrerebbe che firmasse tutti i suoi articoli con l'acronimo "c.o.", mentre nel "g.p." che chiude qualche articolo di «Tempi Nuovi» è facile riconoscere il Giacinto Prandi che aveva lungamente collaborato con «L'Azione Riformista», il maestro di Adriano Olivetti che insieme a Camillo abbandonò la redazione del settimanale torinese nel giugno del 1923. A partire dal marzo 1923, si possono leggere numerosi articoli di Carlo Angela e Giovanni Vidari, probabilmente il filosofo neokantiano dell'università torinese. Nel numero del 3 febbraio 1923 apparve "A proposito delle tariffe doganali", una lettera di Luigi Einaudi che rispondeva ad un articolo del 3 gennaio in cui il veemente Camillo Olivetti aveva accusato l'economista di avere stralciato passi importanti dello studio di Francesco Antonio Repaci apparso su "La Riforma Sociale" del novembre-dicembre 1922. Nella seconda metà del 1923 «Tempi Nuovi» ospitò alcuni articoli di Massimo Fovel[265] e di Guglielmo Ferrero.
Probabilmente anche Adriano Olivetti partecipò alla redazione ma, in mancanza di prove documentarie ineccepibili, uno studioso preciso ed affidabilissimo come Giovanni Maggia non gli attribuisce alcun testo. Valerio Ochetto si chiede se egli non possa essere "Anteo"[266]. Ma l'ipotesi è quantomeno azzardata, poiché con questo pseudonimo è firmato un solo articolo, del marzo 1923, in cui l'autore afferma l'esistenza di interessi diversi e contrastanti nel fascismo, il cui collante è comunque il nazionalismo, «punto nobile e elevato» che «dimostra che il fascismo non è altro, in ultima analisi, che l'estrinsecazione di quel senso di ribellione che in ogni tempo ha animato la gioventù italiana contro ogni

Adriano Olivetti firmava gli articoli con lo pseudonimo Anteo?

[265] Un ritratto affatto lodevole di Fovel, considerato «esponente di forze economiche che cercano, ad ogni costo, la loro via», in GRAMSCI, Antonio, "Americanismo e fordismo", Q. 22, in *Quaderni dal carcere*, vol. 3, Valentino GERRATANA (ed.), Torino, Einaudi, 1975, p. 253-258.
[266] OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 41. L'articolo di Anteo è "Il fascismo e noi", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 2, 4 marzo 1922. Anteo è un personaggio della mitologia greca e poi romana. Ochetto ha probabilmente scelto questo autore perché confortava nuovamente la sua immagine letteraria dell'Olivetti romantico.

tentativo di sopraffazione del sentimento nazionale», e che «tenuto conto delle debite distanze» «il fascismo può considerarsi come la Giovane Italia dei tempi Mazziniani, l'irredentismo dei tempi di Oberdank, il fiumanesimo». Affermazioni che non coincidono affatto con quelle abituali di Adriano Olivetti, che un anno prima, il 1° maggio 1922, era stato profondamente e positivamente colpito dal corteo dei lavoratori a Torino[267].

"Observer".

Dal numero 23 del 24 marzo 1923, su «Tempi Nuovi» occupò sempre più spazio "Observer", un giornalista analitico, razionale, appunto *osservatore*, che dimostrava un antifascismo ragionato, che richiese a più riprese coerenza al governo fascista così come più volte ribadì il proprio rifiuto della violenza. Nel 1924 e ancor più dopo l'assassinio Matteotti, negli articoli di Observer diveniva palpabile lo sconforto, il sentimento che le richieste al fascismo erano inutili, che la morale dell'equilibrio politico e sociale – per il ristabilimento della quale il giornale aveva inizialmente sostenuto il fascismo – era incapace di scalfire l'"immoralità" fascista. Observer scriveva un pezzo al mese, talvolta ogni due mesi, segno che il redattore non potesse sempre dedicare molto tempo alla scrittura. Numerose sono le sue recensioni ai libri della Piero Gobetti editore.

Adriano l'osservatore?

Il profilo finora delineato corrisponde abbondantemente con quello di Adriano Olivetti, un redattore che nella rubrica "*Osservando* la vita" su «L'Azione Riformista» aveva già dimostrato d'essere un *observer*, di saper adottare nelle cose politiche molto più distacco e razionalità rispetto al padre Camillo. Negli anni in cui veniva pubblicato «Tempi Nuovi», Adriano Olivetti era uno studente d'ingegneria che studiava a perditempo[268]. Dal settembre 1923 era militare di stanza a Torino. Quando aveva un po' di tempo, ne approfittava per andare a casa degli amici Levi da dove avrebbe potuto poi recarsi nella redazione del setti-

[267] «Dal 1919 al 1924, nei lunghi anni del Politecnico, assistei allo svolgersi della tragedia del fallimento della rivoluzione socialista. Vedo ancora il grande corteo del 1° maggio 1922 a Torino: duecentomila persone; sapevo che i tempi non erano ancora maturi, intuivo soprattutto che la complicazione dei problemi era tremenda e non vedevo nessuna voce levarsi a dominare con l'intelligenza la situazione e indicare una via perché il socialismo diventasse realtà», cf. OLIVETTI, Adriano, "Appunti per la storia di una fabbrica", *cit.*, p. 9.

[268] «In quel periodo [1922] è nata la mia amicizia con Adriano Olivetti, benché anche fra lui e me ci fossero notevoli differenze di gusti e di interessi. Lui era assorbito già allora dai problemi sociali e politici e s'impegnava poco e malvolentieri negli studi al Politecnico […] Adriano trascurava gli studi», *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 25-29.

manale per redigere un articolo con la mente rinfrescata[269]. Nel giugno 1924 Adriano Olivetti concluse il servizio militare e tornò a Ivrea per entrare nella fabbrica paterna, dove la funzione di semplice operaio gli tolse probabilmente la forza fisica, morale e intellettuale per continuare a scrivere nella rivista. Nella cittadina natale partecipò anche alla riunione delle forze antifasciste indetta dal padre[270] e animò sin dalla fondazione e diresse poi il gruppo eporediese della «Rivoluzione liberale»[271]: quanto basta per giustificare la drastica riduzione degli scritti di "Observer" in «Tempi Nuovi» a partire dall'estate 1924. Sulla base di queste osservazioni, considero che si possano attribuire ad Adriano Olivetti, con un margine di certezza elevato, almeno 21 articoli[272].

Nel 1924 Adriano Olivetti termina il servizio militare e torna a Ivea.

Diresse il gruppo "Rivoluzione liberale".

Come i colleghi di «Tempi Nuovi», inizialmente Observer indicava la "corretta via" al fascismo, una via coincidente con una politica moderna, fatta di masse, di «bisogni materiali e spirituali», «aspirazioni che non concordano certo con le aberrazioni imperialistiche e protezionistiche»: «insomma il fascismo, se anche si proclami in teoria anti-demo-

Gli articoli di "Observer".

[269] Cf. copia del foglio di matricola di Adriano Olivetti, Archivio del Distretto Militare d'Ivrea, matricola n. 16.089, citato da MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia degli scritti di Adriano Olivetti*, *cit.*, p. XXXIV. «Adriano ed io abbiamo frequentato insieme il Corso allievi ufficiali di complemento a Torino in una caserma vicino a porta Orbassano. Il Corso era piuttosto noioso; gli studi erano intervallati da esercitazioni militari all'aperto: penosa per noi la scuola a piedi. […] entrambi avevamo scelto la specialità artiglieria da montagna. Nominati sergenti, Adriano ed io ci siamo separati. Io sono stato assegnato a forte di Fenestrelle […] nominato poi sottotenente sono stato assegnato ad una batteria di artiglieria da montagna dislocata al Portud, sopra Courmayeur. […] approfittavamo delle ore della libera uscita dalla caserma per andare a casa mia in Via Pastrengo dove ci ripulivamo un poco e facevamo una cena decente», *ibid.*, p. 31-32. V. anche GINZBURG, Natalia, *Lessico famigliare*, *cit.*, p. 73.

[270] Cf. *supra*, p. 100.

[271] Cf. *infra*, p. 111.

[272] In seguito si analizzeranno alcuni articoli non firmati ma che, per i contenuti e lo stile redazionale, potrebbero essere attribuiti ad Adriano Olivetti. I seguenti articoli sono stati tutti pubblicati da «Tempi Nuovi» a firma di Observer: "Il Fascismo e la libertà", a. II, n. 12 (24 marzo 1923); "Ordine, disciplina, gerarchia", n. 14 (7 aprile 1923); "La dottrina fascista secondo l'on. Rocco", n. 15 (14 aprile 1923); "Lo sviluppo logico del fascismo", n. 17 (28 aprile 1923); "Le cause profonde della discordia fascista" e "L'esame di Stato", n. 19 (12 maggio 1923); "La situazione attuale del fascismo", n. 22 (2 giugno 1923); recensione del libro di Salvatorelli pubblicato da Gobetti editore, "Nazionalfascismo", n. 23 (9 giugno 1923); "Questioni elettorali", n. 27 (7 luglio 1923); "Il significato dell'esperimento fascista", n. 34 (3 settembre 1923); "Dal collaborazionismo al fascismo", recensione del volume di Formentini *Gerarchie sindacali*, pubblicato da Gobetti, n. 38 (1° ottobre 1923); "Libri Nuovi", recensione a pubblicazioni di Piero Gobetti, e "Relatività finanziaria", n. 42 (29 ottobre 1923); "Si torna a sinistra?", a. III, n. 2, (13 gennaio 1924); recensione di "Le lotte del lavoro" di Einaudi pubblicato da Gobetti Editore, n. 9 (4 marzo 1924); "Il bilancio della rivoluzione fascista", n. 11 (18 marzo 1924); recensione a "Uccidi" di Tommaso Fiore, n. 16 (1° maggio 1924); "Per aiutare l'esame di coscienza", n. 23 (19 giugno 1924); "La tattica delle opposizioni", n. 26 (10 luglio 1924); "Sguardi nel futuro", n. 36 (18 settembre 1924); recensione di "Il colpo di Stato" di Missiroli pubblicato da Gobetti editore, n. 44 (19 novembre 1924).

cratico, o sarà democratico, o non vivrà»[273]. In "Lo sviluppo logico del fascismo" si ritrova la stessa volontà di influenzare i fascisti attraverso l'uso della razionalità, così come l'attitudine a presentare il problema e ad argomentare le proprie posizioni in modo analitico, obiettivo, scientifico, secondo una *forma mentis* che ritroviamo, evidente sin dal titolo, in "Le cause profonde della discordia fascista" e che non era affatto estranea ad Adriano Olivetti[274]. Nonostante i non rari francesismi, la scrittura di Observer era agile. Il redattore maneggiava con destrezza i concetti astratti, abbondanti nella pubblicistica coeva, e ammoniva i fascisti che «i problemi spirituali non si risolvono col disprezzo dei fattori spirituali più importanti e decisivi […] comprese le prerogative più gelose dell'individuo e della coscienza: la libertà, l'autonomia, l'integrità»[275]. In "Il Fascismo e la libertà", egli si rivolgeva al duce affinché «sap*esse* intendere l'anima del popolo italiano, il quale *aveva* bensì bisogno di ordine e di disciplina, ma non *poteva* rinunziare alla libertà, come non si rinunzia alla necessità più elementari, all'aria che si respira»[276]. Questo paladino della libertà, come si era già dimostrato l'Adriano Olivetti in «L'Azione Riformista»[277], sottolineava inoltre che «numerosissima parte dell'opinione pubblica (che noi crediamo modestamente di rappresentare) […] *era* formata da persone che si manten*evano* estranee ai partiti perché in ognuno di essi trova*va*no in maggior o minor grado qualche lato buono, ma in nessuno trova*va*no la rispondenza completa con le proprie idee». Perno del pensiero politico di Observer, *pendant* alla libertà coincidente con la riflessione imprenditoriale e politica che Adriano Olivetti avrebbe messo in opera negli anni successivi, era l'autonomia che la persona dovrebbe «saper conquistare con le sue forze» e non tramite «la tutela statale»[278]. Il redattore appoggiava quindi parzialmente le idee espresse da Luigi Einaudi, i cui scritti a inizio secolo

[273] Observer [OLIVETTI, Adriano], "La dottrina fascista secondo l'on. Rocco", a. II, n. 15 (14 aprile 1923).
[274] Un'attitudine perseguita da Observer; cf. la recensione di "Le lotte del lavoro" di Einaudi pubblicato da Gobetti Editore, a. II, n. 9 (4 marzo 1924): «Tutte affermazioni che basta citare per vederne la debolezza, se si guardano, non dico con l'occhio di un socialista, ma di un osservatore obbiettivo».
[275] "Il significato dell'esperimento fascista", a. II, n. 34 (3 settembre 1923).
[276] In "Ordine, disciplina, gerarchia" Observer avrebbe accusato i giovani fascisti di sacrificare la libertà ad altri dèi e ricordava che «come dice l'on. Mussolini della libertà, l'ordine deve essere non un fine, ma un mezzo». Una distinzione tra *fine* e *mezzo* cara al giovane Adriano Olivetti quanto al maturo.
[277] Cf. *supra*, p. 107.
[278] "Libri Nuovi", recensione a pubblicazioni di Piero Gobetti, a. II, n. 42 (29 ottobre 1923).

avevano come filo conduttore la «"ripugnanza fisica" per le provvidenze esterne e legali e nella viva simpatia per gli sforzi compiuti da coloro che vogliono elevarsi da sé. Senza dubbio quest'idea madre, come concezione della vita, e specialmente della vita morale, è nobile e feconda e degna di essere applicata e seguita». Un'idea madre e non una verità assoluta, secondo Observer, che si permetteva «di dubitare se nelle questioni del lavoro sia sempre praticamente e utilmente attuabile»[279]. Ed è proprio sul piano della libertà e dell'autonomia individuale, per il rafforzamento delle quali «Tempi Nuovi» si proponeva come «palestra», che il giudizio di Observer sul fascismo passò rapidamente, da un tentativo di influenzare i gerarchi verso una condotta democratica e non dittatoriale, alla critica aperta.

La critica verso il fascismo.

> L'esperimento fascista ci ha dimostrato che dal lato dell'educazione politica le condizioni non solo non sono migliorate, ma si sono probabilmente aggravate, perchè la mentalità militaresca, di cui il fascismo è un'espressione, e i concetti di disciplina e di gerarchia puramente esteriori che ne derivano, sono proprio il contrario di ciò che è necessario per formare la coscienza politica, le basi della quale sono la saldezza, la libertà di sviluppo dell'individuo, l'autonomia del suo pensiero e della sua volontà, che non consente a nessuno a priori di agire per conto di sè stesso, lo spirito critico non disposto a rinunciare a sè stesso, ad annullarsi davanti a nessun idolo.[280]

Egli era comunque conscio che il fascismo, nonostante la propaganda dissimulatrice, non era il prodotto casuale di una congerie di condizioni politiche e sociali, ma espressione sincera della nazione italiana, «l'autobiografia di una nazione», come aveva scritto Piero Gobetti[281].

> Il fascismo, che avrebbe dovuto segnare l'espressione della genialità e dell'originalità politica dell'Italia, si rivela sempre più una mentalità arretrata e non d'avanguardia, segno non di un'Italia diventata

[279] Recensione di "Le lotte del lavoro", a. III, n. 9 (4 marzo 1924).
[280] "Il bilancio della rivoluzione fascista", a. III, n. 11 (18 marzo 1924).
[281] «Il fascismo in Italia è una catastrofe, è un'indicazione di infanzia decisiva, perché segna il trionfo della facilità, della fiducia, dell'ottimismo, dell'entusiasmo. Si può ragionare del Ministero Mussolini: colpe di un fatto d'ordinaria amministrazione. Ma il fascismo è stato qualcosa di più; è stato l'autobiografia della nazione», GOBETTI, Piero, "Elogio della ghigliottina", in «La Rivoluzione Liberale», a. 1, n. 34 (23 novembre 1922), p. 130.

> adulta ma di un'Italia in condizioni di inferiorità politica di fronte alle altre Nazioni, incapace di governarsi da sé, che ha bisogno di un padrone, o che è disposta a tollerarlo o a compiacersene.[282]

Observer considerava che il processo per l'assassinio di Giacomo Matteotti dovesse essere rivolto «non contro gli esecutori materiali, e neppure contro i mandanti, ma contro il fascismo come azione e organizzazione»[283] e chiese all'opposizione di assumersi pienamente le proprie responsabilità e, soprattutto, di agire per togliere al fascismo e a Mussolini ogni possibilità di riconsolidare la presa sulle istituzioni, divenuta più incerta dopo l'assassinio del deputato socialista[284]. Egli era conscio che in concreto le soluzioni disponibili per l'opposizione erano comunque limitate, e che pure seduto alla propria scrivania, razionalmente o irrazionalmente, deducendo o cercando d'antivedere il futuro, anche egli faticava a indicarle agli aventiniani[285]. Così, sempre evidenziando il rifiuto della «soluzione violenta, la cui visione fa fremere di nobile e impaziente ardore i sempre pronti a uccidere e a morire», scoraggiato non poteva che ricordare al fascismo – con le parole di un poeta d'altri tempi – che mettere il bavaglio a un popolo non significa vincere una guerra, ma solo una battaglia.

> È temerario, pericoloso, ed, al lungo andare, inutile, il contrastare all'opinione del maggior numero nelle materie civili.[286]

[282] "Si torna a sinistra?", a. III, n. 2 (13 gennaio 1924).
[283] "Per aiutare l'esame di coscienza", n. 23 (19 giugno 1924).
[284] «In conclusione, la soluzione della crisi con un Governo di maggioranza senza Mussolini, se può corrispondere teoricamente alle norme costituzionali, non sarebbe, a nostro parere, una soluzione nè chiarificatrice, nè opportuna, nè definitiva. Se le Opposizioni vogliono veramente adempiere al loro còmpito, devono guardare in faccia la realtà e non lasciarsi attirare dalla vana illusione che il fascismo possa essere liquidato facendo passare Mussolini dal posto di primo attore a quello di suggeritore», "La tattica delle opposizioni", n. 26 (10 luglio 1924).
[285] «È noto ed universalmente ammesso che il mestiere di profeta non è facile […] Noi non abbiamo la pretesa di crederci forniti delle virtù divinatorie di Tiresia o di madame de Thèbes, ma cercheremo modestamente di dedurre col ragionamento alcune presumibili conseguenze dai dati di fatto attuali, pur sapendo la difficoltà di distinguere nella realtà presente i fattori principali dai secondari, e ammettendo pienamente che il ragionamento, anche se fosse molto più acuto e sicuro del nostro, non può bastare a presentarci gli avvenimenti futuri, quali essi saranno in realtà», "Sguardi nel futuro", a. III, n. 36 (18 settembre 1924).
[286] LEOPARDI, Giacomo, *Pensieri*, V.

Come si è già avuto modo di annotare nelle pagine precedenti, negli anni a cavallo del 1920, più volte gli interessi degli Olivetti coincisero con quelli di Piero Gobetti. I loro ideali politici si incontravano infatti in diversi punti: nel considerare libertà e giustizia come valori innanzitutto morali, nella critica allo Stato centralistico e nella proposta di conferire più potere alle istituzioni locali, nel diffondere le proprie idee tramite le riviste, strumenti aperti e pluralistici, nell'assumere una posizione da élite culturale il cui compito è formare le masse a rendersi autonome per contribuire alla costituzione di una classe dirigente meritocratica. Occorre comunque non sopravvalutare l'importanza della relazione: l'influenza del giovane e attivissimo intellettuale torinese nella formazione dell'ingegnere eporediese rientrava in un complesso di stimoli culturali e politici che con gli anni sarebbe andato irrobustendosi, e Gobetti vedeva negli Olivetti innanzitutto dei ricchi industriali che potevano finanziare le sue iniziative culturali. Dopo il primo convegno dei salveminiani, che aveva portato Adriano Olivetti ad aderire alla Lega democratica e ad abbonarsi a «Energie Nove», nel settembre 1919 Gobetti era infatti andato alla ricerca di finanziatori per avviare una terza serie di «Energie Nove», e tra i primi da cui si era recato vi era Camillo Olivetti[287]. Un tentativo infruttuoso, dato che nel febbraio 1920 Gobetti dovette concludere le pubblicazioni della rivista.

Libertà e giustizia.

"Energie Nove".

Quando Camillo Olivetti aveva abbandonato la redazione de «L'Azione Riformista» e Adriano aveva recuperato le redini della rivista, Giacinto Prandi era quasi riuscito a distogliere il giovane dal desiderio di battersi a fianco dei massimalisti, facendogli studiare l'economia politica.

[287] «Noi siamo fatti per lottare e per vincere: giù le tristezze, le crisi, le malinconie; possono durare un attimo, non più poi la vita deve dominare. […] dunque avanti nella lotta, любовь La rivista va bene. | Forse la stamperà il «Paese» [controllato dagli industriali Giovanni Agnelli e Riccardo Gualino] (quindi a prezzi buoni), in questi giorni sarò presentato all'amministratore del «Paese» per le inserzioni, poi andrò da Geisser, da Olivetti da tutti se occorre. E la rivista si farà. | Ho la collaborazione assicurata oltre a quelli che sai di Cesarini Sforza (uno dei più intelligenti liberali) Borgatta, Malavasi», GOBETTI, Piero, *Nella tua breve esistenza: lettere 1918-1926*, Ersilia ALESSANDRONE PERONA (ed.), Torino, Einaudi, 1991, lettera 49, Piero a Ada, [Torino], 3 settembre [1919], p. 132; v. anche la lettera di Gobetti a Santino Caramella, 28 luglio 1919, in GOBETTI, Piero, *Carteggio 1918-1922*, Ersilia ALESSANDRONE PERONA (ed.), Torino, Einaudi, 2003, p. 66-68. Si veda anche NASSISI, Cosima, "Piero Gobetti e Tommaso Fiore", in *Piero Gobetti e gli intellettuali del Sud*, Napoli, Bibliopolis, 1995, p. 289-328, dove è questione, tra il 1922 e il 1923, della ricerca da parte di Gobetti di un capitalista disposto a investire un milione di lire per le Edizioni Piero Gobetti.

> Quando, nel 1920, diedi a sua insaputa, con Piero Gobetti la mia adesione al movimento per il rinnovamento democratico di Salvemini egli se ne addolorò, non per la scelta, ma perché io mi ero legato ancor troppo giovane e incapace di un giudizio completo, ad una determinata azione politica. Più tardi nel 1923 mi trovai con lui e mio padre nella redazione di un giornaletto riformista "Tempi Nuovi". Fu un breve periodo, ché più tardi dovetti assentarmi per il servizio militare. Fu in quel tempo che ci trovammo un giorno in piazza San Carlo con Carlo Rosselli e Piero Gobetti a parlare la prima volta di un accordo per la fusione dei nostri tre settimanali che vivevano separatamente di vita stentata e avevano ciascuno delle istanze che andavano portate avanti.[288]

I ricordi di Olivetti erano inesatti, in quanto il «Non mollare», prima rivista fondata da Carlo Rosselli, benché scritta in gran parte dal Salvemini[289], nacque solo dopo il discorso di Mussolini del 3 gennaio 1925. Probabilmente egli si ricordava di un incontro avvenuto quando il fiorentino venne da Gobetti a Torino nel dicembre del 1922 o nel febbraio dell'anno successivo, poco prima di iniziare la collaborazione saltuaria con la «Rivoluzione Liberale»[290], sintetizzata dall'articolo "Liberalismo socialista" pubblicato nel giugno 1923[291]. Sembrerebbe invece più probabile che Olivetti volesse semplicemente confermare che anch'egli aveva gravitato nella galassia politico-culturale che il martire dell'antifascismo aveva reinterpretato in chiave liberalsocialista[292].

La "terza via" di Gobetti.

Non v'è alcun dubbio che Rosselli e Gobetti avevano ridotto notevolmente la distanza tra socialismo e liberalismo, considerate fino allora come posizioni politiche antitetiche, e che stimolato dalle loro riflessioni Olivetti elaborò tra gli anni '30 e il secondo dopoguerra una "terza via", una soluzione intermedia che integrava i valori fondamentali delle due ideologie. Così come non vi è dubbio che nel '23 gli Olivetti e

[288] OLIVETTI, Adriano, *Abbozzo di autobiografia*, *cit*.
[289] cf. TRANFAGLIA, Nicola, *Carlo Rosselli*, Milano, Baldini Castoldi, 2010, p. 170. Infatti, ad essere arrestato per la pubblicazione del «Non mollare» sarebbe stato proprio lo storico pugliese.
[290] cf. TRANFAGLIA, Nicola, *Carlo Rosselli*, *cit*., p. 100 e ROSSELLI, Carlo, "Per la storia della logica: (economia liberale e movimento operaio)", in «Rivoluzione Liberale», a. 2, n. 6 (15 marzo 1923), p. 27-28.
[291] ROSSELLI, Carlo, "Liberalismo socialista", in «Rivoluzione Liberale», a. 3, n. 29 (15 luglio 1924), p. 114-116, che riprende id., "Liberalismo socialista", in «Critica Sociale», a. XXXIII, n. 13, 1-15 luglio 1923, p. 203.
[292] V. *infra*, p. 112. Nella bibliografia consultata su Rosselli e Gobetti non si trovano tracce di questo incontro con Olivetti.

Gobetti discussero per verificare se vi fosse la possibilità di rinnovare i progetti di collaborazione politica, editoriale, economica. Infatti, «Giannotto Perelli fu mediatore di un tentativo di fusione fra "Rivoluzione Liberale" e "Tempi Nuovi", settimanale di politica, economia e amministrazione, finanziato dal socialista Donato Bachi e Camillo Olivetti, che avrebbe consentito a Gobetti di aumentare le pagine della sua rivista, ma che questi rifiutò per non alterarne la fisionomia»[293]. I tentativi di avvicinamento tra le rispettive riviste avevano sempre trovato uno scoglio in Camillo Olivetti e nella sua testarda, ma giustificabile, volontà di intervenire nella direzione. Ulteriori elementi permettono di confermare che tra il giovane Olivetti e Gobetti vi era invece una comunità di intenti e che il primo riconosceva nel secondo una persona carismatica in grado di portare beneficio alla nazione, e che quindi andava seguito e sostenuto, non guidato.

Tra Olivetti e Gobetti una comunità di intenti.

> Per la seconda volta Piero Gobetti ha visto perquisita la casa, menomata la sua libertà personale e di pubblicista, sotto lo specioso pretesto di appurare se la Rivoluzione Liberale da lui edita e diretta, riceveva sussidi dall'estero […] Miserevole politica che vede in ogni avversario il sicario prezzolato, o finge di crederlo tale, per perseguitare, intimidire, fare tacere se possibile le voci inopportune. Al collega ed amico, la nostra solidarietà.[294]

Il prolifico direttore della «Rivoluzione Liberale», che stava proseguendo a gran velocità nella sua opera di sintesi tra posizioni politiche ed intellettuali apparentemente lontanissime come quelle di Gramsci e Einaudi, di Alfieri e Marx, aveva annunciato nel luglio del 1924, nel pieno della polemica nata dall'assassino Matteotti, la nascita dei "Gruppi della Rivoluzione liberale"[295]. A Ivrea se ne formò subito uno su iniziativa di Pietro Zanetti, un amico di Adriano Olivetti, al quale avrebbe lascia-

Adriano dirige il Gruppo della Rivoluzione liberale di Ivrea.

[293] Nota biografica su Giannotto Perelli, in GOBETTI, Piero, *Carteggio 1918-1922*, *cit.*, p. 506. All'epoca Perelli era regolare collaboratore di «Rivoluzione Liberale» con la firma "un unitario" e "un lettore". Donato Bachi era socialista nonché Presidente della Nebiolo, fabbrica che produceva caratteri tipografici; «focolaio di antifascismo è anche la casa di Donato Bachi, ragioniere in una casa di assicurazioni a Torino. Fu consigliere comunale (o assessore)», rapporto anonimo [in realtà di Pitigrilli, detto "Piti", alias Dino Segre] del 9 aprile 1934, in ACS, Fondo Ministero degli Interni, Direzione generale di pubblica sicurezza, Divisione polizia politica, Fascicoli personali, b. 916, fasc. Olivetti Adriano.
[294] "Il caso Gobetti", «Tempi Nuovi», a. II, n. 22 (2 giugno 1923).
[295] v. «La Rivoluzione liberale», a. 3, n. 28 (8 luglio 1924), p. 2.

to la direzione del gruppo eporediese nei mesi successivi[296]. Partendo per Parigi nel febbraio del 1926, Gobetti aveva affidato la direzione del «Baretti» allo stesso Zanetti, che intrattenne ottimi rapporti con Olivetti anche negli anni successivi alla morte del giovane editore torinese[297]. Quando il giovane eporediese sarebbe partito per gli Stati Uniti, nella seconda metà del 1925, occupato dalle visite delle grandi fabbriche americane, immerso nelle riviste e nei volumi di *management*, di economia e sociologia, avrebbe scritto ai genitori «potete mandarmi regolarmente la Rivoluzione di Gobetti?»[298]. Undici giorni prima di morire, il 6 febbraio del 1926, il giorno in cui lasciava Torino per Parigi, l'instancabile Gobetti scriveva sereno alla moglie Ada, nel suo francese incerto: «Si Adriano vient à Turin tu peut lui demander s'il nous envoyera pour les insertions faites et à faire une m. a Paris sans autres frais pour nous»[299]. Ormai bloccato a letto dalla malattia, Piero Gobetti aveva bisogno di uno strumento agile per scrivere, una Olivetti M20 per rielaborare il

[296] cf. "Gruppi della Rivoluzione Liberale", in «La Rivoluzione liberale», a. 3, n. 29 (15 luglio 1924), p. 116. Il "prof. P. Zanetti" di Ivrea fu il primo segretario del gruppo eporediese (cf. "Gruppi della Rivoluzione liberale", in «La Rivoluzione liberale», a. 3, n. 45 (2 dicembre 1924), p. 184), poi assunse, con Manlio Brosio e Giuseppe Manfredini, la direzione dell'esecutivo dei gruppi, da quel momento guidati da Adriano Olivetti a Ivrea, Arnaldo Pittavino a Pinerolo, Giuseppe Gallico a Alessandria, Santino Caramella e Antonilli a Genova, da Basso e Bauer a Milano. Uomini i cui destini furono diversi, benché al Nord la maggior parte passò poi per l'esperienza di GL e al Sud si trovò a combattere tra le fila del Partito d'Azione; cf. intervento di Pietro Zanetti sul tema "La fine del Baretti" alla quarta lezione (Dal delitto Matteotti alle leggi eccezionali del 1926) del ciclo "Trent'anni di storia italiana (1915-1945)" avvenuta nel 1960 al teatro Alfieri di Torino, che si può ascoltare sul sito dell'Istituto Storico della Resistenza di Torino, in linea <http://metarchivi.istoreto.it/dett_documento.asp?id=10133&tipo=fascicoli_documenti> (consultato il 18 gennaio 2013), e che è stato stampato come ZANETTI, Piero, "La fine del Baretti", in *Trent'anni di storia italiana. Dall'antifascismo alla Resistenza (1915-1945)*, Franco ANTONICELLI (ed.), Torino, Einaudi, 1961, p. 135.

[297] «Le lettere di Adriano Olivetti, del 1932-1933, riguardano – curiosamente – un prestito che Zanetti avrebbe fatto al giovane industriale, in un "momento difficile, in cui sto per realizzare finalmente un programma al quale ho teso in un lavoro di quattro anni" e in cui "qualunque interferenza personale nei rapporti con mio padre poteva avere importanza decisiva". I soldi furono poi puntualmente restituiti, come dimostra una ricevuta dell'anno successivo, ma un ulteriore prestito fu chiesto, a riprova della confidenza instauratasi fra i due», BELTRAMETTI, Giulia, "Tra alpinismo e antifascismo: Piero Zanetti (1899-1972), un esploratore del Novecento", in «Percorsi di ricerca», n. 4, 2012 in linea <http://www2.arc.usi.ch/ris_ist_labi_working_papers_ra_2012_01-2.pdf> (consultato il 18 gennaio 2013), p. 7. La lettera citata è di Adriano Olivetti a Pietro Zanetti, Ivrea, 4 febbraio 1932, in Archivio di Stato di Torino (ASTO), sezioni riunite, Fondo Zanetti, Corrispondenza varia, scatola 5, fasc. 13.

[298] Lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, Boston, 17 agosto 1925, in OLIVETTI, Adriano, "Lettere dall'America (agosto 1925-gennaio 1926), in «Annali di storia dell'impresa», n. 12 (2001), p. 188. A questo riguardo, nell'archivio del Centro Gobetti di Torino sono conservate due lettere della Società Olivetti, su carta intestata, firma illeggibile, indirizzate alla Ditta Gobetti, Torino, 30 settembre 1925 e 14 ottobre 1925.

[299] Lettera 292 in GOBETTI, Piero, *Nella tua breve esistenza*, *cit.*, p. 642.

pensiero del suo tempo e comunicarlo con l'energia che lo caratterizzava, e quello strumento poteva facilmente fornirglielo l'amico che da poco aveva iniziato a lavorare nell'industria di macchine per scrivere del padre Camillo, che da anni contribuiva alle sue riviste con le inserzioni – un metodo di finanziamento della cultura, di tipo *do ut des*, ricalcato su quello statunitense, che anche Adriano avrebbe adottato nel secondo dopoguerra. E quando Gobetti era ormai morto nella sua provvisoria residenza parigina, il padre Giovanni Battista fu assunto alla Olivetti di Ivrea «per interessamento di Adriano»[300].

Giovanni Battista Gobetti dopo la morte del figlio Piero fu assunto alla Olivetti di Ivrea.

Dal punto di vista dei concetti politici, se Adriano Olivetti elaborò la propria proposta federalista e regionalista tra il 1918 e il 1920, influenzato dal padre e dalla Lega salveminiana, lo sviluppo nel secondo dopoguerra di quei principi politico-amministrativi nell'idea di Comunità non sarebbe stato estraneo alla "rivoluzione italiana" che Gobetti, in collegamento con l'«Ordine Nuovo» e il movimento operaio che infiammarono Torino nel "Biennio Rosso", vedeva nello sviluppo dei poteri e dell'autonomia degli enti locali, in particolare del Comune, dove si riuniva una più razionale e determinata comunione di interessi e tradizioni[301].

> «Nell'altro dopoguerra, aveva allora 18 anni, Piero Gobetti descriveva la stessa gravissima situazione: […] oggi i partiti si sono limitati a formule vaste e imprecise […] gli uomini rovinano i partiti e i partiti non aiutano il progresso degli uomini.[302]

Il testo citato da Adriano Olivetti nel 1949 è "La nostra fede", pubbli-

[300] GOBETTI, Piero, *Carteggio 1918-1922*, *cit.*, p. 491.

[301] «Un altro fatto ci attesta il rinnovamento democratico: l'autonomia locale che si sta conquistando […] I socialisti dando battaglia e occupando qualche migliaio di comuni attueranno l'auspicata ribellione al centro. Creeranno il decentramento – una forma di governo locale – dato che dovranno governare […] Nel comune s'insedieranno operai, contadini e piccoli borghesi socialisti: così si eviterà la prima fase rivoluzionaria russa […] nel comune avverrà l'unità e la soluzione democratica (in ampio senso) dei problemi. Il comune reclamerà per sé la maggior parte delle funzioni e renderà inutile il colpo di mano per l'occupazione del governo centrale, he avverrà naturalmente e senza gravi scosse», GOBETTI, Piero, "La rivoluzione italiana. Discorso ai collaboratori di Energie Nove", in «L'educazione nazionale», 30 novembre 1920, ora in id., *Scritti politici*, Paolo SPRIANO (ed.), Torino, Einaudi, 1960, p. 187-194.

[302] OLIVETTI, Adriano, *Per una civiltà cristiana. Fini e fine della politica*, COMITATO CENTRALE DELLE COMUNITÀ (ed.), Movimento Comunità, Ivrea, 1949 (ristampato in *Società Stato Comunità. Per una economia e politica comunitaria*, Milano, Edizioni di Comunità, 1952, p. 131-174; in *Fini e fine della politica. Democracy without political parties*, Davide CADEDDU (ed.), Soveria Mannelli, Rubbettino, 2009, da cui si cita a p. 7; in *Democrazia senza partiti*, Edizioni di Comunità, 2013).

Piero Gobetti e l'Adriano del secondo dopoguerra.

cato quando Piero Gobetti era appena tornato dal convegno della Lega democratica dei salveminiani, il 5 maggio 1919, nel numero della sua «Energie Nove» in cui compariva il nome di Adriano Olivetti come abbonato sostenitore e che inaugurava la seconda serie della rivista[303]. È importante notare come Olivetti, che lottava nel secondo dopoguerra contro il monopolio della politica detenuto dai partiti, avesse deciso di citare – evento rarissimo nei suoi testi – proprio il Gobetti con il quale nel primo dopoguerra aveva affrontato lo stesso problema. Un legame ideale, un filo sottile, ma che Olivetti volle metter in risalto per sottolineare almeno due questioni. Innanzitutto che l'irrazionalità del monopolio partitico del potere, la partitocrazia, non era una sua scoperta del 1949, ma era un problema riconosciuto sin dall'avvento dei partiti di massa dopo la prima guerra mondiale. Egli voleva inoltre segnalare che la propria biografia politica iniziava proprio in quel 1919, nel segno del liberalismo morale e rivoluzionario di Gobetti[304].

Carlo Rosselli, una relazione da ricostruire

Benché i rapporti tra Adriano Olivetti e Carlo Rosselli non siano corroborati da documenti o da testimonianze – ad eccezione dell'incontro con Gobetti visto più sopra e di un altro nel 1926, altrettanto fugace, che li vide insieme a Pertini e Turati –, è possibile tracciare le affinità intellettuali e politiche le numerose amicizie e letture comuni.
Nella biblioteca di Olivetti possiamo ancora leggere sul frontespizio del suo *Carlo Pisacane nel Risorgimento italiano* la dedica di Nello Rosselli «agli amici Olivetti, affettuosamente», datata «settembre 1932»[305]. Gino Levi Martinoli, amico, compagno nelle escursioni in montagna, collega all'università e poi sul lavoro, era stato compagno di scuola con Carlo e Nello Rosselli «a Firenze al Ginnasio Michelangelo»[306]. Negli anni '30, tra gli animatori di Giustizia e Libertà vi erano Ernesto Rossi e Aldo

[303] GOBETTI, Piero, "La nostra fede", in «Energie Nove», s. 2, n. 1 (5 maggio 1919), p. 1-8. Il passaggio citato da Olivetti è a p. 1-2.
[304] Con un approccio però non idealistico: Olivetti lasciò nel silenzio dei tre punti tra parentesi quadre il passaggio in cui Gobetti si lamentava che i partiti non erano riusciti a tradurre in politica «l'idea centrale del socialismo […] delle dottrine democratiche […] del nazionalismo».
[305] Sulla biblioteca di Adriano Olivetti, mi permetto di rinviare al mio "Adriano Olivetti e i suoi libri", *cit.*.
[306] «La mia famiglia passò con loro a Macugnaga l'estate del 1914», *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 34.

Garosci, nel secondo dopoguerra amici di Olivetti e, soprattutto il secondo, collaboratore regolare nelle riviste. L'eporediese e il fiorentino studiarono entrambi attentamente la cultura politica britannica, il laburismo e il fabianesimo di Laski e dei Webb, il ghildismo di G.D.H. Cole, così come il planismo di Henry De Man[307]. Nel 1944, Egidio Reale credette che il luogo giusto per la pubblicazione in italiano di *Socialisme libéral* sarebbe stato la casa editrice di Olivetti, che riconosceva che il libro era «importante, anche da un punto di vista storico e perciò sarei assai lieto di includerlo in una delle collezioni, indipendentemente dai legami di affetto, di amicizia e di lavoro comune che ebbi con Carlo»[308]. Ma ancora più interessanti sono forse le consonanze tra le proposte politiche di Rosselli e quelle che Adriano Olivetti avrebbe sviluppato nel secondo dopoguerra. Entrambi proponevano delle terze vie, che avevano elaborato con linguaggi propri, estranei tra loro, benché avessero al proprio centro la concezione di socialismo autonomistico e federalista del Salvemini, loro maestro di rigore storico e politico[309]. Il loro autonomismo e federalismo guardavano spesso verso la cultura politica francese, in particolare si richiamavano ai principi anarchici enunciati da Proudhon[310] e rielaborati in chiave novecentesca dal giuri-

Egidio Reale.

[307] Si approfondirà il discorso *infra*, p. 215, ma si può già notare che il socialista belga Hendrik de Man convinse verso posizioni corporative numerosi intellettuali seguiti da Olivetti (Gurvitch, Cole, Colin Clark, de Jouvenel, Mounier, Maritain) durante l'incontro del 1934 all'Abbazia di Pontigny, dove erano presenti anche Rosselli e Angelo Tasca. Sulla cultura laburista di Rosselli, v. MIONI, Michele, "L'esperienza intellettuale e politica del laburismo nel pensiero di Carlo Rosselli", in «Diacronie. Studi di Storia Contemporanea», n. 12 (29 dicembre 2012), in linea <http://www.studistorici.com/2012/12/29/mioni_numero_12/> (consultato il 14 maggio 2013); v. anche BERTA, Giuseppe, "Carlo Rosselli e la teoria economica dell'azione sindacale" e SCAVINO, Marco, "Un'amicizia antifascista. I rapporti tra Piero Gobetti e Carlo Rosselli nel tracollo dell'Italia liberale", in *Carlo Rosselli: gli anni della formazione* e Milano, Nicola DEL CORNO (ed.), Milano, Biblion Edizioni, 2010, rispettivamente alle p. 57-68 e 109-130.

[308] Lettera di Adriano Olivetti a Egidio Reale, 11 ottobre 1944, in ACS, Fondo Egidio Reale, b. 4, fasc. 118 "Adriano Olivetti", citato da CADEDDU, Davide, "Adriano Olivetti e la Svizzera (gennaio 1943-settembre 1945), in *Spiriti liberi in Svizzera. La presenza di fuoriusciti italiani nella confederazione negli anni del fascismo e del nazismo (1922-1945)*, Raffaella CASTAGNOLA, Fabrizio PANZERA e Massimiliano SPIGA (ed.), Firenze, Cesati, 2006, p. 222-223.

[309] V. Fra le righe. *Carteggio fra Carlo Rosselli e Gaetano Salvemini*, Elena SIGNORI (ed.), Milano, Franco Angeli, 2009. In entrambi vi era «la volontà di scavare nel campo dell'eredità teorica del socialismo federalista, di allargare le vedute dell'organizzazione e di trovare un punto di incontro tra l'anima territoriale e quella sociale della concezione autonomistica», MALANDRINO, Corrado, *Socialismo e libertà*, *cit.*, p. 112. «Il principio dell'autonomia è uno dei principi direttivi del movimento rivoluzionario "Giustizia e libertà"», "Il programma rivoluzionario di Giustizia e Libertà", in «Quaderni di Giustizia e Libertà», a. I, n. 1 (gennaio 1932), p. 8.

[310] cf. MANGANARO FAVARETTO, Gilda, Proudhon in Italia. *Una riflessione politica incompresa*, Trieste, Edizioni Università di Trieste, 2000.

sta e sociologo franco-russo Georges Gurvitch, due autori importanti nella riflessione tanto di Carlo Rosselli[311] quanto di Adriano Olivetti[312].

> La politica non è sempre attività così essenziale (almeno la politica di governo); essa può realmente delegarsi, quando, per il coesistere di istituzioni autonome, non rappresenti più che una tecnica, una gestione di affari. Ma queste istituzioni sono il risultato di una lotta che ha trovato un suo equilibrio, e hanno una possibilità di trasformazione interna. Certi problemi perdono (come nella morale individuale) la loro importanza, e diventano pura amministrazione, quando, in realtà, sono risolti; se la libertà è diventata un patrimonio comune e abituale, questa o quella posizione governativa può realmente essere indifferente. Ci si libera dalla politica attraverso la politica. Da noi, invece, il disinteresse è incapacità di autogoverno. Perciò ogni politica è, oggi, affermazione di autonomia.[313]

In quegli anni di fascismo («autobiografia della nazione» gobettiana) era evidente che l'Italia aveva bisogno di liberarsi dalla politica attraverso una politica come «affermazione di autonomia». Autonomia «indivi-

[311] «Se Carlo Rosselli avesse avute presenti le critiche al marxismo di Covelli, di Cafiero, di Malatesta, di Tchersksof, di Merlino, di Gille, di Fabbri e di altri scrittori anarchici, avrebbe constatato che il suo revisionismo di *Socialisme libéral* non era che una sintesi della critica anarchica», BERNERI, Camillo, "Gli anarchici e «G. e L.»; con una risposta di Carlo Rosselli", in «Giustizia e Libertà», a. II, n. 49 (6 dicembre 1935), p. 2, consultabile in linea, <http://www.bibliotecaginobianco.it/flip/GIU/02/4900/#/2> (consultato il 6 maggio 2013), e BERNERI, Camillo, "Discussione sul federalismo e l'autonomia; con una risposta di Carlo Rosselli", in «Giustizia e Libertà», a. II, n. 52 (27 dicembre 1937), p. 2, in linea <http://www.bibliotecaginobianco.it/flip/GIU/02/5200/#/2> (consultato il 6 maggio 2013); dove Rosselli afferma che «per G.L. il federalismo politico territoriale è un aspetto e una applicazione del più generale concetto di autonomia […] cioè di libertà positivamente affermata per i singoli, gruppi, in una concezione pluralistica dell'organizzazione sociale […] gli organi vivi dell'autonomia […] a cui il cittadino può partecipare, controllare. […] il comune […] il consiglio di fabbrica […] la cooperativa […] le camere del lavoro, i sindacati, le leghe […] i partiti, i gruppi, i giornali […] la scuola, la famiglia, i gruppi sportivi, i centri di cultura». Sulle discussioni di GL su Gurvitch, v. MALANDRINO, Corrado, *Socialismo e libertà*, *cit.*, p. 114-115 e PACI, Deborah, "Leggere Proudhon attraverso la sociologia. Georges Gurvitch come vettore culturale del «Diritto sociale» in Giustizia e Libertà", comunicazione al seminario Cantieri Aperti 2012, in linea <http://www.istoreto.it/materiali/Laboratorio%20Mezzosecolo/doc/168_Paci_Gurvitch_Proudhon_GL.pdf> (consultato il 30 luglio 2013).

[312] Per ora mi limito ad osservare che nella biblioteca di Adriano Olivetti si trovano un saggio su Proudhon pubblicato nel 1930 (BOUGLE, Célestine, *Proudhon*, Parigi, Félix Alcan, 1930), una scelta di testi del 1934 (PROUDHON, Pierre-Joseph, *La guerra e la pace*, Lanciano, Carabba, 1934), l'edizione integrale degli scritti di Proudhon, pubblicata tra gli anni '20 e il '42 dall'editore parigino Rivière.

[313] M.S. [GINZBURG, Leone; LEVI, Carlo], "Il concetto di autonomia nel programma di GL", in «Quaderni di Giustizia e Libertà», n. 4 (settembre 1932), ora in GINZBURG, Leone, *Scritti*, Domenico ZUCÀRO (ed.), Torino, Einaudi, 2000, p. 4.

duale all'origine e collettiva successivamente, da costruire attraverso un lungo lavoro di pedagogia culturale e politica, particolarmente difficile in un paese come l'Italia dove "l'educazione dell'uomo, la formazione della cellula morale base – l'individuo – è ancora in gran parte da fare"»[314]. Rosselli e i giellisti affermavano che occorreva innanzitutto costruire l'uomo libero, combattendo e vincendo il fascismo, e che in seguito si sarebbe potuto ricostruire lo Stato come «coesistere di istituzioni autonome». Tramite gli scritti e l'attività politica ed imprenditoriale, dichiarando i fini e la fine della politica[315], proponendo la Comunità come istituzione fondamentale di uno Stato Federale, nei decenni successivi Adriano Olivetti avrebbe fornito la propria lettura di queste problematiche e risposto al bisogno di creare, «con la forza politica della libertà, gli istituti delle autonomie»[316].

[314] CASALINO, Leonardo, "La «metafora della ricerca»: note su Carlo Rosselli e Giustizia e Libertà nella storia della sinistra italiana del Novecento", in *I fratelli Rosselli. L'antifascismo e l'esilio*, Alessandro GIACONE e Eric VIAL (ed.), Roma, Carocci, 2011, p. 215.

[315] «Il compito dei partiti politici sarà esaurito e la politica avrà un fine quando sarà annullata la distanza fra i mezzi e i fini, quando cioè la struttura dello Stato e della società giungeranno ad un'integrazione, a un equilibrio per cui sarà la società e non i partiti a creare lo Stato», OLIVETTI, Adriano, Fini e fine della politica, *cit.*, p. 37.

[316] M.S. [GINZBURG, Leone; LEVI, Carlo], "Il concetto di autonomia nel programma di GL", *cit.*

Prime esperienze. Tra l'America e Ivrea (1925-1932)

L'organizzazione della produzione

> Grava sulla civiltà americana la stupidità di una frase: civiltà materialistica. Civiltà di produttori: questo è l'orgoglio di una razza che non ha sacrificato le proprie forze a velleità ideologiche e non è caduta nel facile trabocchetto dei «valori spirituali»; ma ha fatto della tecnica la propria vita, ha sentito nuovi affetti nascere dalla pratica quotidiana del lavoro collettivo e nuove leggende sorgere dagli orizzonti conquistati.
> Giaime Pintor, "La lotta contro gli idoli. «Americana»", 1943

In *exergo* a questo capitolo si potrebbe mettere un'altra citazione, più espressionistica ma altrettanto efficace nel chiarirci quanto fossero lontani l'Italia fascista e gli Stati Uniti delle *corporations*, l'America del capitalismo e la penisola del corporativismo. Una citazione non di un giovane di origini nobili che «senza la guerra *sarebbe* rimasto un intellettuale con interessi prevalentemente letterari»[317], ma di un figlio di piccoli borghesi impoveriti, un sardo che vergava i propri appunti nel carcere in cui l'aveva rinchiuso il fascismo.

> In Italia si è avuto un inizio di fanfara fordistica (esaltazione della grande città, piani regolatori per la grande Milano ecc., l'afferma-

[317] PINTOR, Giaime, "L'ultima lettera", in *Il sangue d'Europa*, Valentino GERRATANA (ed.), Torino, Einaudi, 1965, p. 186.

> zione che il capitalismo è ancora ai suoi inizi e che occorre prepararli dei quadri di sviluppo grandiosi ecc. […]), poi si è avuta la conversione al ruralismo, l'esaltazione dell'artigianato e del patriarcalismo idillico, accenni alla «proprietà di mestiere» e a una lotta contro la libertà industriale […] La differenza tra l'azione reale, che modifica essenzialmente sia l'uomo che la realtà esterna (cioè la reale cultura) ed è l'americanismo, e il gladiatorismo gaglioffo che si autoproclama azione e modifica solo il vocabolario, non le cose, il gesto esterno, non l'uomo interiore.[318]

La doppia velocità del progresso in Italia e in America.

Quando l'Italia era un paese di recentissima unificazione e le prime linee ferroviarie testimoniavano l'inizio di una prima effettiva industrializzazione, negli Stati Uniti il valore conferito al lavoro, una certa disponibilità culturale all'accumulazione e allo sfruttamento dei capitali, lo spirito inventivo che si associava alle relazioni efficienti tra ricerca ed imprese, li stavano portando al primo posto tra le nazioni industriali. Grazie alla ricchezza che producevano e, innanzitutto, per la potente influenza che conquistavano sull'immaginario degli europei, che per cent'anni avrebbero identificato "americani" e meccanica, macchine, automazione, facendo degli USA il modello della modernità[319]. All'inizio del XX secolo, gli americani conquistarono un'ulteriore qualità agli occhi del Vecchio Continente: il «pragmatico spirito di semplificazione»[320] lodato da Camillo Olivetti, l'attenzione verso l'organizzazione del lavoro per limitare al massimo i tempi di produzione e i prezzi, aumentando al contempo la produttività e i profitti.

La prima guerra mondiale e l'industria italiana.

Durante la prima guerra mondiale tutte le energie sociali non impegnate al fronte (donne, giovani, anziani, feriti di guerra, immigrati) erano state sfruttate per la produzione bellica. Una situazione che aveva portato all'intreccio tra potere industriale, politico e militare – simbolizzato dalla risposta positiva del governo alla richiesta di Giovanni Agnel-

[318] GRAMSCI, Antonio, "Americanismo e fordismo", *cit.*, p. 2147 e 2152.

[319] «La percezione più immediata degli osservatori era la diffusa passione per la meccanica, alla quale si associava un'ingegnosità che portava a sostituire efficacemente il lavoro umano con macchine e dispositivi automatici: erano del resto i tratti caratteristici di quel "Connecticut Yankee" proiettato da Mark Twain alla Corte di Re Artù, che stava trovando un "posto stabile nel folclore nazionale"», BIGAZZI, Duccio, "Modelli e pratiche dell'industrializzazione italiana", in *L'industria*, Annali della Storia d'Italia, vol. 15, Franco AMATORI, Duccio BIGAZZI, Renato GIANNETTI e Luciano SEGRETO (ed.), Torino, Einaudi, 1999, p. 911; v. anche MASSARA, Giuseppe, *Viaggiatori italiani in America 1860-1970*, Roma, 1976.

[320] BIGAZZI, Duccio, "Modelli e pratiche dell'industrializzazione italiana", *cit.*, p. 911.

li di dichiarare Torino "zona di guerra" per sottoporre i lavoratori al codice militare di guerra – e all'applicazione di un'organizzazione del lavoro che permettesse di aumentare ed accelerare le forniture di materiale bellico. Un'organizzazione ancora empirica ed affrettata, poiché le tecniche studiate da Frederick Winslow Taylor (chiamate, secondo le epoche, metodi di produzione americani, organizzazione scientifica del lavoro, taylorismo, razionalizzazione del lavoro) entrarono in Italia qualche anno dopo la loro diffusione negli USA[321] ma divennero patrimonio comune solo nel primo dopoguerra, assumendo immediatamente una colorazione politica specifica. A guerra conclusa, il taylorismo fu infatti adottato dalla borghesia industriale italiana soprattutto come strumento per chiudere la stagione della lotta di classe, il "Biennio Rosso". Il fine era assicurare il volume della produzione previsto e l'aumento della produttività, costringendo gli operai a seguire i ritmi delle macchine e dell'organizzazione del lavoro, a piegarsi al potere "ineluttabile" della razionalità "scientifica" applicata alla produzione impostata e imposta da tecnici e ingegneri[322].

Il Taylorismo.

> L'obiettivo originale, per il quale sono iniziati gli esperimenti nel 1881, cioè strappare il controllo sull'officina dalle mani dei numerosi operai e metterlo interamente nelle mani della direzione, ossia superare l'empirismo con il controllo scientifico.[323]

[321] Grazie all'opera di intellettuali-ingegneri come Francesco Giannini, traduttore nel 1915 dei *Principles of scientific management* di Taylor, e Gino Olivetti, che sarebbe divenuto il capofila dell'organizzazione scientifica del lavoro, non solo in Italia.

[322] «Il capo dell'azienda doveva mutare i propri valori e assumere nuove vesti: non più quelle del "potere", ma quelle invece della "cultura tecnica" e del "senso morale", uniche doti atte a "dare ai dipendenti la certezza che sono diretti con giustizia"», SAPELLI, Giulio, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, *cit.*, p. 18. «La razionalità era identificata nel superamento degli "interessi di parte" e nella lotta per il "fine ultimo della collaborazione" […] "bontà materiale" e "bontà morale"», id., "Gli «organizzatori della produzione» tra struttura d'impresa e modelli culturali", in *Intellettuali e potere,* Annali della Storia d'Italia, vol. 4, Carlo VIVANTI (ed.), Torino, Einaudi, 1981, p. 645.

[323] «The original object, for which in 1881 the experiments were started; i.e., that of taking the control of the machine shop out of the hands of the many workmen, and placing it completely in the hands of the management, thus superseding "rule of thumb" by scientific control», TAYLOR, Winslow Frederick, *On the art of Cutting Metals*, New York, The American Society of Mechanical Engineers, 1907, p. 11-12, al quale fa riferimento anche POUGET, Michel, "Frederick W. Taylor: l'organisation scientifique du travail", in L'encyclopédie des ressources humaines, José ALLOUCHE (ed.), Paris, Vuibert, 2012, p. 252. Il taylorismo e l'organizzazione scientifica del lavoro erano i «metodi più idonei per evitare lo sciopero, l'ostruzionismo operaio, che potevano essere superati e vinti soltanto imponendo una rigorosa disciplina all'interno della fabbrica e un maggior vincolo dell'uomo alla macchina», SAPELLI, Giulio, *Organizzazione, lavoro e innovazione*, *cit.*, p. 17, v. anche *ibid.*, p. 33 e seguenti sugli effetti della razionalizzazione sull'occupazione

All'uscita della guerra, in Italia e in tutta l'Europa continentale, i principi dell'organizzazione scientifica del lavoro dettati da Taylor furono fatti uscire dalle fabbriche e vennero interpretati come strumento di una politica nazionale tecnocratica. Attori principali di tale proposta furono soprattutto gli ingegneri (lo "scientific *management*" di Taylor), che si candidavano al ruolo di guida della «politica di sviluppo e di trasformazione prevista per il paese»[324], garanti della crescita economica grazie al loro contributo fondamentale nell'aumento della ricchezza prodotta dall'industria e mediatori tra capitale e lavoro[325]. Nel contesto culturale e nell'immaginario dell'epoca, la candidatura degli ingegneri ai livelli superiori dell'amministrazione dello Stato era ampiamente giustificata. Mentre i futuristi e Sorel, poi Mussolini e i nazionalsocialisti attribuivano alla tecnologia e alla fabbrica valori irrazionali e eleggevano l'ingegnere a guida di quell'utopica civilizzazione delle macchine che avrebbe spazzato la sentimentalità romantica e la democrazia piccolo borghese[326], l'industria e la tecnologia erano riconosciuti come i motori dello sviluppo della società tutta. "Quindi", gli ingegneri che sapevano gestirle non potevano che saper condurre anche lo Stato. Condurlo in modo imparziale, poiché la loro cultura si fondava sulla razionalità del calcolo e li rendeva "quindi" arbitri estranei tanto alla lotta tra operai e imprenditori, quanto alle distinzioni politiche o ideologiche.

Il ruolo degli ingegneri.

operaia.

[324] MINESSO, Michela, "L'ingegnere dall'età napoleonica al fascismo", in *I professionisti*, Annali della Storia d'Italia, vol. X, Maria MALATESTA (ed.), Torino, Einaudi, 1996, p. 299.

[325] Ovviamente, gli ingegneri erano mediatori in realtà «mal placés pour tenir la balance égale entre patron et ouvriers» già entro le mura dell'impresa: «seul le patron a une vision assez globale du fonctionnement de l'entreprise pour décider du système d'organisation à adopter […] Cette conception fait de l'ingénieur l'exécutant de la politique patronale […] Pour garantir que les systèmes employés n'entraineront pas de cadences de travail excessives, [les entrepreneurs] comptent sur la qualité de l'organisation, ce qui fait de l'ingénieur, seul capable de l'assurer, le garant de la paix sociale et, simultanément, de la prospérité de l'entreprise», MOUTET, Aimée, *Les logiques de l'entreprise*, Paris, Editions de l'EHESS, 1997, p. 47-49.

[326] Le aspirazioni politiche degli ingegneri vennero progressivamente riconosciute dal regime fascista: «Se può essere relativamente facile spiegare l'aumento che, dal fascismo nascente al fascismo del consenso, caratterizzò le adesioni degli ingegneri allo Snfi e al Pnf, in quanto era divenuto prima difficile, e poi impossibile o quasi, per i non tesserati trovare spazi nel settore pubblico, e committenze da parte dello Stato; può diventare apparentemente più difficile spiegare una certa peculiarità di rapporti che si venne instaurando tra ingegneri e regime, per cui un'espressone come consenso appare per molti lati insufficiente o comunque troppo generica. Si dovrebbe casomai parlare di forte adesione, talvolta di adesione militante. […] Già allo stato attuale degli studi, però, si può ritenere che in quel rapporto, svolse una funzione particolare e decisiva il nuovo ruolo che l'ingegnere venne assumendo nella società fascista, in un crescendo di legittimazione sociale e politica, che trovò il suo culmine (ma anche il suo più evidente limite) negli anni dell'autarchia», CALCAGNO, Gian Carlo, "Il nuovo ingegnere", in *ibid.*, p. 327-328.

Nei primi anni '20 in tutta Europa, sull'organizzazione scientifica del lavoro prese il sopravvento il concetto di "razionalizzazione". Dal lato dell'applicazione strettamente industriale, il termine voleva riassumere i diversi sistemi americani di organizzazione per ridurre i tempi di lavoro ed aumentare la produttività, e non solo quello di Taylor[327]. Dal lato sociale e politico, con razionalizzazione si indicava la politica di ricostruzione che Walther Rathenau aveva elaborato per la Germania, paese che già prima della guerra possedeva una forte tradizione industriale, specificatamente meccanica, e nel quale le tecniche di *management* industriale erano state accolte con gran favore. L'imprenditore e filosofo tedesco, divenuto nel 1921 Ministro della Ricostruzione e, confermata la sua abilità diplomatica, degli Esteri[328], nei suoi scritti aveva affermato che in quel primo dopoguerra lo Stato dovesse porsi come obiettivo «l'esecuzione immediata e assoluta della razionalizzazione e dell'organizzazione della nostra economia anarchica e caotica»[329], ossia la ricchezza della comunità nazionale tramite un'opera di ristrutturazione dell'economia, che con la guerra e la rivoluzione bolscevica poteva apparire ai più come un fatto interamente sociale. Una politica di profonda ricostruzione delle basi economiche, ma anche politiche e culturali del paese, che secondo Rathenau doveva effettuarsi con lo stimolare il senso di responsabilità e di solidarietà all'interno della collettività, affidare a persone esperte le redini dei ministeri attinenti all'economia, creare dei monopoli socializzati, giungere alla cogestione delle imprese private e spersonalizzarne la proprietà (*Mitbestimmung*), trasformandole in fondazioni le cui azioni sarebbero

Walther Rathenau.

[327] «Le terme de rationalisation a remplacé celui d'organisation scientifique du travail qui ne désignait que le système de Taylor. L'adoption d'un terme si imprécis a permis d'y inclure tous les systèmes qui se sont répandus, le plus souvent à l'exemple des Etats-Unis, pour répondre aux problèmes que posaient les mutations de l'industrie et les fluctuations de la conjoncture», MOUTET, Aimée, *Les logiques de l'entreprise*, *cit.*, p. 15.

[328] Si rilegga questo piacevole ritratto letterario: «Un Kautsky, sdoppiato in un Henry Ford I. Ma questa tipologia binomia, attinta a figure del suo tempo, non si presta, perché Rathenau anticipava largamente sul suo tempo. Bisogna caratterizzarlo in termini più aggiornati. Un prototipo manageriale, che, lasciatosi decisamente alle spalle il neocapitalismo, si era formato una sua visione dei rapporti di produzione, audace, non snobistica, non opportunistica, esperta e ragionata, acuta. Un tecnologo (nel significato originario, e corretto, della parola), persuaso che la tecnica non è mai un fine. Un tecnocrate che senza contraddirsi, ben sicuro di non contraddirsi, credeva nella democrazia. Un pianificatore-riformatore, non amico del sistema che lo aveva espresso, e pronto a modificarlo, anche a costo di capovolgerlo», MORSELLI, Guido, *Contro-passato prossimo*, Milano, Adelphi, 2005, p. 157.

[329] RATHENAU, Walther, *Kritik der dreifachen Revolution*, Berlin, 1919, p. 37, citato da LÉTOURNEAU, Paul, Walther Rathenau. 1867-1922, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 1995, p. 204.

state affidate a lavoratori, università, autorità amministrative. Nel concreto, Rathenau convinse i politici tedeschi ad accettare le pesantissime condizioni che il trattato di Versailles faceva pendere sulla ricostruzione tedesca, convinto che in seguito si sarebbero potute rinegoziare, che così si sarebbe assicurata l'unità della Germania, "tirata" a Ovest dalla Francia e a Est dalla Russia comunista, e che si sarebbe instradato il paese su un percorso di pace e di unità sociale. Dopo l'assassinio di Walther Rathenau nel 1922 ad opera di nazionalisti antisemiti, che lo accusavano in quanto ebreo dei mali della Germania, la SPD ne rielaborò le proposte, ritenendo innanzitutto quella di una politica in cui si combinavano l'idea dei concili, di origine social-comunista, con il concetto organicistico di Stato e di comunità. L'obiettivo del Partito Socialdemocratico non era allora pienamente iscritto nella tradizione socialista, ma piuttosto nella rinascita coeva di ideali corporativisti e nell'irradiarsi di quelli razionalisti: creare una serie di organi rappresentanti i lavoratori, gli imprenditori e lo Stato, in grado di determinare la politica economica tramite la redazione di piani capaci di assicurare, in un clima di pace sociale, «maximum production for the *Gesamtheit* of German society»[330].

L'assassinio di Walther Rathenau.

Così, nella prima metà degli anni '20 la sinistra tedesca e più in generale europea[331] sosteneva che la razionalizzazione dello Stato e dei rapporti sociali, così come la pianificazione economica, potessero condurre verso il socialismo.

> Si può dire genericamente che l'americanismo e il fordismo risultano dalla necessità immanente di giungere all'organizzazione di un'economia programmatica e che i vari problemi esaminati dovrebbero essere gli anelli della catena che segnano il passaggio appunto dal vecchio individualismo economico all'economia programmatica.[332]

[330] MAIER, Charles S., "Between Taylorism and Technocracy", *cit.*, p. 45. V. anche BONAZZI, Giuseppe, "Il taylorismo tra strumento del capitale e utopia tecnocratica", in «Economia & lavoro», a. VI, n. 1 (gennaio-febbraio 1972), p. 37-88, e n. 2 (marzo-aprile 1972), p. 191-222.

[331] Nel 1918 francese, Albert Thomas (Ministro dell'Armamento durante il conflitto, dal 1920 direttore del BIT a Ginevra) e i compagni della destra della SFIO guardavano ai piani di ricostruzione sviluppati in Germania per dare «à la stratégie socialiste une orientation nouvelle: prolonger par une intervention justiciable de l'Etat, et pour la reconstruction du pays, la réduction des inégalités et un supplément de justice, l'économie dirigée qui a été la lois commune de la guerre», sostenendo così il segretario della CGT, Léon Jouhaux, che lanciava la parola d'ordine della "pianificazione": «Maximum de production, dans le minimum de temps, pour le maximum de salaires, avec l'augmentation générale de la consommation de tous», BIARD, Jean-François, *Le socialisme devant ses choix. La naissance de l'idée de plan*, Paris, Sorbonne, 1985, p. VIII e 6.

[332] GRAMSCI, Antonio, "Americanismo e fordismo", *cit.*, p. 2139.

Non si accorgeva, la sinistra europea, che invece razionalizzazione e pianificazione erano in quel momento impiegati in massima parte per stabilizzare l'economia capitalistica, per organizzare uno Stato garante degli investimenti privati di capitale in macchinari ed edifici industriali più performanti, per la «manipolazione finanziaria […] ambiguità centrale in tutte le concezioni tecnocratiche o pianificatrici che devolvevano l'autorità agli interessi privati»[333].

Sul finire degli anni '20, attorno al concetto di razionalizzazione vennero così ad incontrarsi posizioni politiche e sociali eterogenee, formulazioni comunque di "ingegneria sociale" ed espressioni di un pensiero "strategico" (corporativismo, pianificazione socialista, tecnocrazia, democrazia industriale, managerialismo)[334], in un «quadro di riferimento *non solo italiano*, in cui riformismo sindacale, mediazione politica socialista e neosocialista, taylorismo sociale del grande padronato per tutti gli anni venti tend*eva*no a convergere, e comunque *era*no in rapporto di scambio effettivo e intenso all'insegna dell'americanismo e del fordismo, intesi come progetto sociale»[335].

Occorrerebbe forse dire «in un quadro di riferimento *non italiano*», poiché nella penisola fascistizzata il rapporto con la razionalizzazione, e più in particolare con gli Stati Uniti e con i loro prodotti culturali, era parzialmente diverso e contraddittorio rispetto al resto d'Europa. Da un punto di vista morale, innanzitutto, l'America solo «per alcuni *era* il regno dell'organizzazione scientifica del lavoro e della vita (questa soprattutto l'immagine presente negli anni Venti fra intellettuali progressisti, socialisti e tecnocrati)», mentre per la maggior parte degli italiani essa era «una civiltà decadente (poiché si affida agli strumenti)»[336].

L'America.

Se per fordismo si intende una politica economica che fa affidamento all'industria per instaurare un circolo virtuoso tra produzione di massa di prodotti a basso costo e alti salari dei lavoratori, in nome della "sobrietà della società italiana" propagandata dal regime fascista si affer-

[333] «Financial manipulation […] a central ambiguity in all conceptions of technocracy or planning that devolved authority upon private interests», MAIER, Charles S., "Between Taylorism and Technocracy", *cit.*, p. 53.

[334] Cf. BARBANO, Filippo, "Introduzione", *cit.*, p. XI.

[335] SALSANO, Alfredo, *L'altro corporativismo*, *cit.*, p. 18. Il corsivo è mio.

[336] NACCI, Michela, "L'immagine dell'America fra gli intellettuali italiani del Novecento", in Il mondo visto dall'Italia, Agostino GIOVAGNOLI e Giorgio DEL ZANNA (ed.), Milano, Guerini, 2004, p. 431-432. V. anche NACCI, Michela, *L'antiamericanismo in Italia negli anni Trenta*, Torino, Bollati Boringhieri, 1989.

mava che «in America la venerazione del "Dio denaro" si traduceva di fatto in una "schiavitù dell'alto salario"», mentre in Italia «in luogo della produzione di massa a buon mercato […] si metteva in atto una pesante compressione dei consumi privati»[337]. La razionalizzazione senza alti salari, avviata alla conclusione della prima guerra mondiale con una certa diffidenza da parte degli imprenditori che temevano di perdere il controllo sulla fabbrica a profitto dei tecnici, si generalizzò a partire dalla fine degli anni '20, quando era stata confermata l'efficacia delle nuove tecniche organizzative e la concorrenza straniera spingeva ad un aumento della produttività[338]. Mentre i sindacati fascisti, di fronte ai salari ai livelli minimi ed i profitti relativamente elevati, non potendo protestare contro i dirigenti politici né contro gli industriali, incolpavano l'"americanismo" della disoccupazione e dei sistemi di cottimo ingiusti[339]. Effettivamente, per la grande industria era difficile garantire una politica di alti salari a causa della struttura economica dell'Italia degli anni '20-'30: mancavano le materie prime e una tradizione industriale, nonché un efficace sistema educativo atto alla formazione dei quadri e dei lavoratori; vi erano fortissimi squilibri territoriali, poiché la grande industria era concentrata nel nord-ovest; vi era una ridotta tendenza al consumo; l'intervento dello Stato nell'economia non era indirizzato alla risoluzione degli alti salari. Anche se, aldilà delle caratteristiche strutturali dell'economia italiana, gli imprenditori si riconoscevano nella Confindustria di Gino Olivetti, il quale organizzò «un'associazione tra le più attive in Europa per l'organizzazione scientifica – l'ENIOS» e ne fondò l'organo pubblicistico, «L'organizzazione scientifica del Lavoro», il cui scopo era la ricerca di «metodi per un taglio dei costi che avrebbe permesso alle grandi industrie metallurgiche ed elettriche di sopravvivere vantaggiosamente alla trasformazione delle condi-

Il Dio denaro.

La critica all'americanismo.

L'ENIOS per una migliore organizzazione scientifica del alvoro.

[337] BIGAZZI, Duccio, "Modelli e pratiche dell'industrializzazione italiana", *cit.*, p. 939.

[338] «Tra il 1925 ed il 1930 alcune aziende italiane più avanzate scoprivano ed importavano dagli USA i concetti informatori e le tecniche d'organizzazione scientifica del lavoro», MARTINOLI, Gino, "Organizzazione scientifica e gioia del lavoro", in «Economia & Lavoro», a. VI, n. 4, p. 463. Nella stessa direzione – aumentare la produttività – andava il contemporaneo sviluppo dei servizi sociali aziendali, cf. BENENATI, Elisabetta, "Cento anni di paternalismo aziendale", in *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Stefano MUSSO (ed.), Annali Feltrinelli, XXXIII, Milano, Feltrinelli, 1999, p. 68 e 71.

[339] Sui rapporti tra industriali italiani e metodi "americani", v. anche AMATORI, Franco, COLLI, Andrea, *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, *cit.*, p. 180. Se il fordismo "all'italiana" si risolse quindi in Si noti che gli imprenditori.

Gino Olivetti.

zioni»[340]. Le tecniche di organizzazione della produzione e della vita politico-sociale provenienti dagli USA non ebbero quindi fortuna in Italia, se persino uno degli importatori del verbo di Taylor[341], Direttore Generale della Confindustria dal 1910 al 1934, rappresentante italiano e membro del Consiglio d'Amministrazione del Bureau International du Travail, deputato e membro della commissione parlamentare per l'ordinamento sindacale fascista, poi docente di diritto corporativo alla facoltà di Giurisprudenza di Torino, affermò che «il meccanismo americano ha qualcosa di freddo e di uniforme che male si adatta al nostro temperamento» e che «esiste un'organizzazione internazionale del lavoro che vuole, ed io me ne dolgo, alzare il livello di vita dei lavoratori. […] Riflettete su questo: vi sono paesi che non hanno che una risorsa: la manodopera sovrabbondante, e che non hanno né materie prime né combustibili»[342]. Penetrando nello specifico contesto italiano, fordismo, taylorismo e americanismo vennero quindi adattati per due motivi complementari. Da un lato, i bassi salari e l'aumento della produttività tramite l'organizzazione scientifica erano l'unico strumento che gli industriali avevano per resistere alla concorrenza straniera, mentre la generalizzazione degli alti salari sarebbe stata possibile solo con un'industrializzazione più avanzata del paese. Dall'altro, bassi salari e imposizione della razionalizzazione per via gerarchica erano il frutto di una scelta squisitamente politica: in essi si incontravano infatti gli interessi di una forza politica (il fascismo) e degli industriali, che dopo anni di incertezze si vedevano confermare il tradizionale ruolo di padroni dentro e fuori le fabbriche[343]. La soluzione ottimale per tutte le parti

[340] «One of the most active cadres for scientific *management* in Europe – ENIOS […] methods of cost-cutting by which the major metallurgical and electrical industries might survive advantageously under changed conditions», MAIER, Charles S., "Between Taylorism and Technocracy", *cit.*, p. 56-57.

[341] Cf. OLIVETTI, Gino, "L'Organizzazione scientifica del lavoro", in «La Lega Industriale», VII (1913), n. 11-12, p. 145-148.

[342] OLIVETTI, Gino, "L'industria e il fascismo", in «La Civiltà Fascista», Torino, Unione Tipografica, 1928, citato da SAPELLI, Giulio, Organizzazione, lavoro e innovazione industriale, *cit.*, p. 124. La confusione era generalizzata: «le otto ore dell'operaio americano sono qualitativamente e quantitativamente superiori perché lavorate con coscienza, con disciplina di soldato e con ritmo così veloce che alle nostre industrie è assolutamente sconosciuto», DE MARSANICH, Augusto, in «Critica Fascista», 15 maggio 1927, citato da CASTRONOVO, Valerio, *Storia economica d'Italia, cit.*, p. 264-265.

[343] «Non è comunque corretto ritenere il fascismo un puro e semplice strumento a disposizione del "grande capitale"; va al contrario sottolineato il concetto di "influenza reciproca" tra un movimento soprattutto politico e autonomi gruppi d'interesse, di cui gli industriali rappresentano una frazione particolarmente rilevante», AMATORI, Franco, COLLI, Andrea, *Impresa e industria*

sarebbe stato forse l'incontro di alti salari, razionalizzazione e coercizione, che avrebbero rappresentato un'economia dinamica, efficiente e posta sotto il controllo di imprenditori e politici.
Come testimonianza dell'intima continuità ideologica appena segnalata tra la maggior parte dei dirigenti della grande industria e il fascismo è il fatto che l'organizzazione d'impresa gerarchica e autoritaria, garantita in un primo tempo dal regime, avrebbe costituito «sino alla fine degli anni '60 lo schema di riferimento più diffuso tra gli organizzatori della produzione addetti al controllo della regolazione del processo lavorativo e tecnologico»[344]. Eppure, in quegli anni '20, negli Stati Uniti venivano avanzate teorizzazioni e pratiche di gestione imprenditoriale che si distinguevano tanto dal fordismo quanto, ovviamente, dalle sue versioni italiane. Una direzione dell'impresa che veniva concepita come attività specialistica, distinta dalle altre, il cui scopo era un'organizzazione "scientifica" e funzionale opposta tanto alla tradizione di mestiere operaia quanto alla pratica empirica direzionale. Una gestione che si muoveva entro confini politici ben diversi da quelli frequentati dalla maggior parte degli imprenditori italiani.

> In via molto sommaria si può infatti affermare che la concezione moderna della conduzione dell'impresa è permeata di uno spirito intimamente democratico: il convogliamento delle volontà dei singoli verso un fine comune, dichiarato ed accettato da ognuno, è ottenuto attraverso l'autorità che deriva da un ascendente riconosciuto, e che implica una disciplina derivante sostanzialmente da un intimo senso morale. Bisogna ammettere che queste condizioni preliminari mancano totalmente da noi. […] Non è sufficiente accettare, magari con entusiasmo, i convincenti concetti espressi in innumerevoli scritti, trattati e manuali, senza rinunciare ad una serie di privilegi e di arbitrî che sono connaturati con la concezione

in Italia. Dall'Unità ad oggi, *cit.*, p. 172. Sul fordismo in Italia e sui rapporti tra "padroni" e fascismo, v. anche GRAMSCI, Antonio, "Americanismo e fordismo", *cit.*, p. 2140-2141: «L'introduzione del fordismo […] avviene in forme particolarmente brutali e insidiose, attraverso la coercizione […] L'Europa vorrebbe […] tutti i benefizi che il fordismo produce nel potere di concorrenza, pur mantenendo il suo esercito di parassiti che divorano masse ingenti di plusvalore, aggravano i costi iniziali e deprimono il potere di concorrenza sul mercato internazionale». Sulla possibilità di stabilire un parallelo tra l'autoritarismo politico, militare ed industriale, v. COHEN, Yves, Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940), Paris, Editions Amsterdam, 2013, in particolare i capitoli "Le taylorisme comme forme de commandement industriel", p. 184-191 e "La version industrielle du chef: Henri Fayol", p. 265-271.

[344] SAPELLI, Giulio, "Gli «organizzatori della produzione», *cit.*, p. 654.

autoritaria dell'amministrazione aziendale quale è largamente diffusa da noi.[345]

La Olivetti esempio di gestione di impresa moderna e democratica.

Quando Gino Martinoli scrisse queste frasi, l'Italia era una Repubblica democratica da tre lustri ed egli aveva dietro sé un'ormai lunga esperienza dirigenziale in diverse grandi imprese italiane, pubbliche e private, e in comitati e consigli che si occupavano essenzialmente di gestione aziendale. Non è comunque casuale che per mostrare un esempio di gestione d'impresa moderna e democratica nominava la Olivetti degli anni '50, dove «il segreto della capacità organizzativa» era «riposto nell'abilità di creare un "ambiente", nel quale le doti, le attitudini, le intelligenze, lo spirito creativo dei singoli potessero estrinsecarsi nel modo più libero, assecondando tendenze ed orientamenti non necessariamente predisposti da uno schema di strutture create a priori»[346]. Caratteri in nuce nella Olivetti di Camillo e del giovane Adriano.

Un giovane ingegnere

Gino Levi Martinoli.

Gino Levi Martinoli[347] e Adriano Olivetti avevano molti punti in comune, «benché anche fra lui e me ci fossero notevoli differenze di gusti e di interessi. Lui era assorbito già allora dai problemi sociali e politici»[348], mentre Gino era completamente assorbito dagli studi di ingegneria. Tra i primi a praticare sci ed alpinismo nel tempo libero, dopo essersi scambiati qualche parola al Politecnico che frequentavano dal 1918, nell'estate del 1922 Gino Levi ed Adriano Olivetti si rincontrarono in un campeggio del SUCAI (Sottosezione Universitaria del CAI di Torino) nei pressi di Dobbiaco, sul confine sud-tirolese con l'Austria[349]. In

[345] MARTINOLI, Gino, "Relazione introduttiva", in *Trasformazioni nell'organizzazione aziendale in funzione del progresso tecnologico (1945-1960)*, Bologna, il Mulino, 1961, p. 11.
[346] *Ibid.*, p. 25.
[347] Gino Levi, figlio del biologo Giuseppe Levi, dovette cambiare il proprio cognome in seguito alle leggi razziali. Ma all'ufficio di stato civile di Torino rifiutarono che prendesse il cognome della madre cattolica, Tanzi, perché iscritto nell'albo araldico, e accettarono solo quello di un antenato materno, Martinelli. Il funzionario trascrisse però Martinoli. La sera stessa l'ex-Levi andò con la moglie Piera e Adriano Olivetti al cinema, dove veniva proiettato un film Luce in cui si presentava una famiglia italiana modello, marito moglie contadini e 17 figli: i Martinoli. "La Piera" si spaventò e «Adriano la consolò subito: "Non te la prendere! Basta che voialtri cambiate accento e vi chiamerete per sempre Martinoli!»», *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 22.
[348] *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 25.
[349] Cf. *ibid.* e MARTINOLI, Gino, "Gli anni della formazione", in *Fabbrica, comunità, democrazia*, *cit.*, p. 21-27.

quell'occasione, Olivetti conobbe il fratello e la sorella minori di Gino, Mario e Natalia, che sarebbero diventati uno un collega e l'altra la scrittrice che 40 anni più tardi avrebbe fatto il suo ritratto romanzesco[350]. E si innamorò di un'altra sorella dell'amico, Paola, benché anche fra loro vi fossero «notevoli differenze di gusti e di interessi»: cittadina e appassionata di letteratura, avrebbe preparato una tesi di storia con Federico Chabod, frequentato lo studio di Casorati, letto Proust con Giacomino Debenedetti[351].

Paola Levi.

> Suo padre lo iscrisse d'autorità al Politecnico, ad Ingegneria, […] Adriano trascurava gli studi; si sentiva già allora attirato dai problemi sociali e dalla politica; scriveva articoli nei giornali e nelle riviste. […] Con l'ing. Giacinto Prandi discuteva con passione sui problemi a lui cari e che con l'ingegneria avevano poco a che fare. […] Tuttavia, distratto da altri problemi, Adriano studiava poco e male. Superava spesso gli esami per il rotto della cuffia. Cosa che gli procurava le critiche di mio padre.[352]

Benché un giorno avesse creduto che si sarebbe dedicato alla passione della sua innamorata, erano profondamente diversi, perché Paola sarebbe rimasta un'osservatrice dei problemi della persona come individuo, mentre Adriano si sarebbe sempre più preoccupato delle persone come elementi della società. Una società osservata con gli occhi di un ingegnere, uno sguardo affine a quello del sociologo o dell'urbanista, più che dell'artista e del filosofo. Perché dal padre non aveva ereditato solo la cultura politica, ma pure quella professionale, una cultura da ingegnere e da imprenditore. E nonostante al Politecnico i professori gli insegnassero che la separazione tra tecnica e politica fosse fondata sull'oggettività astratta della scienza[353], esse

[350] Cf. GINZBURG, Natalia, *Lessico famigliare*, *cit.*, 1963.
[351] «La Paola era innamorata di un suo compagno d'università: giovane piccolo, delicato, gentile, con la voce suadente […] parlavano di Proust, essendo quel giovane un proustiano fervente: anzi era il primo che avesse scritto di Proust in Italia», *ibid.*, p. 67.
[352] *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 29.
[353] «Già nel 1923 al Politecnico furono anticipate, su iniziativa del direttore Gustavo Colonnetti, le linee portanti di quella che di lì a poco sarebbe stata la riforma Gentile. L'obiettivo era fra l'altro di favorire una trasformazione della Scuola in senso elitario, elevando la qualità degli studi, riducendo il numero degli allievi ingegneri e offrendo un'istruzione più "formativa" che "informativa", capace di offrire prima di tutto una solida base teorica; al tirocinio pratico si sarebbe pensato in un secondo tempo, magari dopo la laurea. E in questa direzione il Politecnico torinese si mosse con decisione rivendicando orgogliosamente l'autonomia del mondo scientifico dalle crescenti

andavano fondendosi nell'unica cultura che in seguito avrebbe caratterizzato Adriano Olivetti.

> Mi domandavo sin da allora perché la società avesse saputo trovare in molti campi forme di organizzazioni di sorprendente *efficienza* e perché invece la struttura politica apparisse così poco adatta ad assolvere i suoi compiti.[354]

Cultura e formazione di un ingegnere meccanico, benché al secondo anno di studi Adriano Olivetti si fosse iscritto alla sezione di ingegneria chimica. Forse voleva fare un dispetto al padre. Ma non gli riuscì bene, poiché gli esami che superò negli anni successivi erano strettamente attinenti alle problematiche affrontate da un ingegnere in un'industria meccanica come la C. Olivetti & Co[355].
Nei primi anni '20, mentre il padre Camillo ripeteva che il modello di amministrazione della cosa pubblica si trovava nella Germania di Rathenau, esempio di efficienza tecnica applicata alla gestione politica, e mentre Mussolini e i suoi uomini occupavano l'Italia, asfissiando il politico e il giornalista che erano in lui[356], Adriano Olivetti compiva la formazione in ingegneria e spostava la propria attenzione verso le

intromissioni della politica, quanto meno fino a che la presenza di Colonnetti non fu giudicata troppo ingombrante dal regime in via di consolidamento. Poi con il nuovo direttore Garelli, più disponibile alle mediazioni, il conflitto si placò, senza che tuttavia l'impianto essenziale del cambiamento fosse messo radicalmente in questione», intervento di Fabio Levi alla Giornata di Studi su Giuseppe Levi, *cit.*; v. anche CALCAGNO, Gian Carlo, "Il nuovo ingegnere", *cit.*.

[354] OLIVETTI, Adriano, "Appunti per la storia di una fabbrica", *cit.*, p. 9. Il corsivo è mio.

[355] Non è quindi necessario aggiungere *pathos* all'evento, come fa Ochetto a p. 38 della sua biografia, che è tanto informata quanto fondata sulla volontà di fare di Adriano Olivetti un personaggio romanzesco misterioso, di interpretarlo attraverso una chiave di lettura che mette eccessivamente in risalto l'irrazionalità, uno dei tanti aspetti di una persona non comune: «Banale osservare che Adriano era pieno di contraddizioni; la sua personalità complessa; inestricabile la logica d'un uomo, per tanti versi geniale. […] La sua razionalità mal si conciliava con il credito ch'egli dava alle fattucchiere, con la sua fede nelle stelle. […] Matto e geniale», *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 60 e 62. Di seguito gli esami del Politecnico ai quali Adriano Olivetti si iscrisse (cf. la Pratica personale dell'allievo Olivetti Adriano, Regia Scuola d'Ingegneria di Torino): il secondo anno, analisi matematica II, meccanica razionale, fisica, disegno meccanico, costruzioni industriali e, unico esame non generale né di meccanica, chimica organica; il terzo anno ampliò i propri interessi anche all'architettura e alla politica con gli esami di scienza delle costruzioni e statica grafica, meccanica applicata alle macchine, termodinamica, disegno di macchine, tecnologia meccanica, economia politica e legislazione industriale, mentre specifici al proprio cursus erano fisico-chimica, chimica analitica, chimica applicata ai materiali da costruzione; al quarto anno si interessò ad una materia cara al padre, principi di elettrotecnica, e concluse gli esami confermando il proprio approccio chimico all'industria meccanica con gli esami di termotecnica, chimica industriale inorganica e chimica metallurgica.

[356] V. "Appunti autobiografici di Adriano Olivetti", in CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 145.

idee di Taylor e la razionalizzazione dell'impresa che stavano facendosi largo in Europa. Sono probabilmente suoi – o riflettono comunque un pensiero con il quale egli si sarebbe identificato – due articoli apparsi su «Tempi Nuovi» nei quali l'autore anonimo si occupava di organizzazione dell'impresa. Nel primo[357] si affermava la necessità di finanziare maggiormente la ricerca all'interno delle imprese e di affidarla a persone responsabilizzate, seguendo un percorso di delega e decentralizzazione delle funzioni in atto nelle grandi imprese che già Camillo Olivetti aveva dettagliato per sostenere il federalismo politico[358]. L'autore anonimo prendeva a modello l'industria americana e tedesca, dove «a pari pregi dei prodotti, oggi la concorrenza si sostiene dirigendo con "raziocinio" la fabbrica, compiendo cioè tutte quelle possibili economie nella lavorazione con minute varianti, frutto di attenta, continua osservazione», mentre in Italia, dove erano necessari «dei buoni dirigenti tecnici, l'industria era ancora diretta con l'empirismo, con la praticaccia, da uomini in gran parte avvocati»[359]. Nel secondo articolo, pubblicato il mese successivo, veniva descritto ed esaltato il "sistema americano del lavoro" adottato da Henry Ford: organizzazione del lavoro in turni, flessibilità della manodopera, macchine sempre più perfette; un sistema che collegato agli alti salari avrebbe permesso un numero elevato di vendite, una produzione di massa, quindi alti profitti per l'impresa e per la società tutta. Un sistema che si contrapponeva con la situazione italiana, dove gli operai si opponevano all'introduzione di nuove macchine e dell'organizzazione razionale per timore della disoccupazione[360].

[357] S.n., "Laboratorio e officina nella nostra industria", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 4 (18 marzo 1922).

[358] «Quando uno stato è troppo grande è meglio che si suddivida in tante parti autonome che funzionino indipendentemente, ma che sieno però riuniti da un potere centrale che non abbia attribuzioni funzionali, ma solo poteri direttivi onde coordinare le attività delle varie parti che lo compongono», Ing. Camillo Olivetti, "Osservazioni e deduzioni", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 1 (25 febbraio 1922).

[359] «Confrontando la nostra industria con quelle straniere – e in special modo con quelle tedesche e americane – si rileva con facilità che per queste il rapporto [che in ogni industria corre tra la somma stanziata per il laboratorio e il capitale complessivamente impiegato nella trasformazione delle materie prime, grezze, in prodotti finiti] è assai più grande che non in quella. Tale caratteristica è tutt'altro che un pregio […] Ciò non si ottiene se non disponendo di un apposito personale fidato (giacchè non direttamente controllabile nel lavoro prodotto) al quale, affinchè siano maggiori le probabilità di riuscita, venga promesso un adeguato straordinario compenso […] Il laboratorio non è né deve essere considerato nell'esercizio un reparto fra i tanti, ma una cosa a sé, che non ha produzione giornaliera fissa, ma che, anzi, può non produrre in effetto nulla per un anno, ma che però può rendere in un giorno somme considerevolissime», S.n., "Laboratorio e officina nella nostra industria", *cit.*

[360] «L'America, che insegna molte cose, insegna anche questo, che il maggior benessere della classe

Nel 1924 Adriano Olivetti redasse uno scritto di interpretazione delle teorie di Taylor[361] e, tornato a giugno dal sevizio militare, ad agosto fu messo dal padre sui banchi da lavoro per fare una seconda breve esperienza delle condizioni lavorative di un semplice operaio. A settembre lo avrebbe raggiunto l'amico Gino Levi, assunto da Camillo con il solito tatto che lo caratterizzava.

Gino Martinoli alla Olivetti.

> L'ing. Camillo mi chiese bruscamente: «Perché vai in Argentina? Che cosa vai ad insegnare agli argentini? […] Sai fare l'operaio? Sai tornire, sai lavorare alla fresatrice?». Dovetti confessare di non averne la minima idea. […] Avrei ricevuto da lui una paga di 1.80 lire all'ora. Con cinquantaquattro ore alla settimana avrei potuto rendermi autonomo o quasi dalla famiglia.[362]

Con la lima in mano, Adriano e Gino restavano due rampolli di una borghesia benestante, curiosa e avventurosa, comunque consci che il loro futuro non era in officina. Così, mentre a Natale del 1924 compirono la traversata in sci da Cogne a Champorcher, Camillo Olivetti preparava un memoriale, dove quattro produttori italiani di macchine per scrivere (Olivetti, Minerva, Invicta, Hesperia) dimostravano al ministero delle Finanze la necessità di salvaguardare la produzione italiana non sottoscrivendo un trattato di soppressione dei dazi doganali con la Germania, che avrebbe messo in ginocchio la produzione annua italiana di 12.000 macchine per scrivere. Infatti, l'industria tedesca era pronta a una politica concorrenziale insostenibile, esportando in Italia al prezzo di 1.800£ 4.000 macchine all'anno, che sul suolo tedesco erano vendute a 2.400£[363]. Per assicurare il benessere nazionale era richiesta allo Stato la protezione di un settore industriale, una politica protezionista *ad hoc* che impedisse all'industria tedesca di approfittare delle economie di scala realizzate e di invadere il mercato italiano con

La politica protezionista

operaia ed il suo elevamento morale e materiale è una conseguenza dell'introduzione di macchine sempre più perfette, di una produzione più intensa, di costi di fabbricazione sempre minori. Ed è questo che devono tentare gli industriali, e che devono apprendere i nostri operai, se non vogliono trovarsi sempre in istato di inferiorità nella lotta di concorrenza che si fanno il vecchio ed il nuovo mondo», S.n., "Sistemi americani del lavoro", in «Tempi Nuovi», a. I, n. 10 (29 aprile 1922).

[361] Cf. MAGGIA, Giovanni, "Dagli archivi della famiglia Olivetti", *cit.*, p. 51. Il testo inedito non è reperibile in ASO.

[362] *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 40. Levi era destinato a lavorare presso un certo Mauro Lopez, fratello di un amico di famiglia, cf. GINZBURG, Natalia, *Lessico famigliare*, *cit.*, p. 73.

[363] Cf. CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 115 e OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 48.

prodotti dal rapporto qualità/prezzo insostenibile. Non sarebbe stata l'ultima volta che gli Olivetti avrebbero utilizzato i dazi doganali a loro favore, per sollecitare l'esportazione dei propri prodotti o limitare l'importazione di macchine straniere. Un impiego prudente e limitato, poiché la loro politica commerciale e più in generale economica si sarebbe sempre ispirata a quella osservata e lodata da Adriano negli Stati Uniti.

> L'America quantunque protezionista, è il più bell'esempio dei vantaggi del liberismo, poiché la vastità del mercato interno lo può far considerare per se stesso mercato libero […] Del resto condizioni simili si avrebbero in Europa quando si capirà che abolendo fra Francia, Italia e Germania le barriere doganali, il vantaggio sarà per tutti.[364]

America

A poco più di anno dal suo ingresso nell'azienda paterna, nell'agosto 1925 Adriano Olivetti era partito per un viaggio negli USA, dove rimase fino al gennaio successivo. Dall'America, Adriano Olivetti non riportò nessuna annotazione sui paesaggi osservati nei numerosi spostamenti tra gli stati del Nord-Est[365]: il neo-laureato studiava. Dopo due settimane a New York giungeva a Boston e si esaltava perché aveva «trovato tra le innumerevoli pubblicazioni di organizzazione industriale un libro non del tutto mal fatto», acquistato durante la tappa londinese, e dove erano affrontati i problemi dell'"industrial *management*" e delle imprese che ingrandendosi comportano la delega dell'autorità da parte del capo. Il libro «continua*va* narrando una disastrosa applicazione del sistema Taylor lì dove non era adatto e malinteso»[366]. In linea con queste prime osservazioni dello studioso, lo scopo del viaggio era osservare le diverse realizzazioni del taylori-

[364] Lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, lettera n° 22, 22 novembre 1925, in OLIVETTI, Adriano, *Lettere dall'America*, Nicola CREPAX (ed.), in «Annali di storia dell'impresa», XII (2001), p. 235, ora in OLIVETTI, Adriano, *Dall'America: lettere ai familiari*, Edizioni di Comunità, 2016.
[365] Lo spazio americano esterno alle fabbriche occupa un paio di righe tra le lettere di Olivetti: «Cleveland, Toledo, Detroit. Sempre la desolante monotonia delle città Nord Americane» (lettera n° 18, 1° novembre 1925).
[366] Lettera del 17 agosto 1925. «Quanto all'organizzazione, ogni processo produttivo ne ammette una specialmente adatta ai suoi problemi, che va studiata più con metodo induttivo che deduttivo», lettera di Adriano Olivetti al padre Camillo, 25 ottobre 1925.

smo e dei sistemi consimili per metterle in rapporto con il contesto economico e sociale americano ed adattarle quindi a quello italiano, in cui operava l'impresa paterna di cui già prevedeva di assumere la direzione. Ossia, verificare sul terreno quale fosse la realtà dell'organizzazione moderna del lavoro, prendere le giuste distanze dalle generalizzazioni che ne venivano fatte in Italia[367]. Olivetti andava in America non come turista, ma come imprenditore e sociologo interessato a studiare i metodi di organizzazione dell'impresa nel paese più tecnicamente avanzato, osservare la società che eccelleva nelle contraddizioni della modernità, capire i rapporti tra società, produzione industriale ed economia in un paese industrializzato affinché la trasformazione della Olivetti che egli stava progettando fosse ragionata e non lasciasse nulla al caso e all'incertezza, nemmeno gli effetti politici sui lavoratori e sul territorio.

> Quando partii per l'America nel 1925 mi proposi di studiare il segreto dell'organizzazione, per poi vederne i riflessi nel campo amministrativo e politico. Imparai la tecnica dell'organizzazione industriale, seppi capire che per trasferirla nei mio paese doveva essere adattata e trasformata; ma i riferimenti intorno all'azione e al metodo della politica rimanevano, come dovevano rimanere, di modesta importanza.[368]

Le letture americane di Adriano Olivetti.

Il neo-laureato studiava accostando di continuo teoria e realtà, letture e osservazione dell'industria e della società americane. Aveva «l'occasione di leggere molte riviste (non letterarie) […] di valore medio superiore a tutte quelle europee e specialmente italiane che conosco»; si informava sul proibizionismo «leggendo due voluminosi fascicoli della "Worth American Review"»; mentre sfogliava «Forbes» studiava il bollettino della «National Industrial Conference Board» e passava «in rivista la biblioteca della 42 St. e della Società Ingegneri Meccanici»; avrebbe voluto fermarsi 15 giorni a Detroit per osservare «"l'ambiente

[367] Segno di un'importante distanza culturale, se gli intellettuali tendevano a universalizzare il metodo Taylor, gli ingegneri di tutta Europa erano spontaneamente concreti e pragmatici: per gli ingegneri francesi, dai principi generali «on ne peut certes en tirer des idées générales. Mais la méthodes déduite de l'expérience ne doit être appliquée qu'après avoir été essayées, en "prenant des opérations qui correspondent à l'expérience normale de l'ingénieur", et si elle donne de bons résultats. Puis on la perfectionne "par touches successives et […] par des retouches locales"», MOUTET, Aimée, *Les logiques de l'entreprise*, *cit.*, p. 44.
[368] cf. OLIVETTI, Adriano, "Appunti per la storia di una fabbrica", *cit.*, p. 10.

Ford"», del quale stava «infatti finendo di leggere il suo libro [*Today and Tomorrows*] che trov*ava* ogni giorno più interessante». Verso la fine del soggiorno oltreoceano, per Adriano Olivetti era ormai chiaro che anche se non avesse potuto permettere ai colleghi ingegneri di compiere la stessa sua esperienza, avrebbe potuto fornire loro le «pubblicazioni sull'organizzazione delle officine e […] periodiche che ritengo utile giungano ad Ivrea per essere lette non come un extra tempo ma come un dovere d'ufficio». Così, egli comprò «una mezza libreria sull'organizzazione industriale»[369], i cui titoli ritroviamo tra le "Note bibliografiche" pubblicate qualche mese dopo il suo rientro dagli Stati Uniti e che in parte ritroviamo ancora oggi nella biblioteca di Olivetti conservata presso la Fondazione omonima[370].

Adriano critico della società americana..

Non si interessava alla vastità del paesaggio americano, Adriano Olivetti, ma agli americani. Appena giunto sulla East Coast, «continu*ava* ad avere un'impressione assai mediocre di New York e mediocrissima degli abitanti», criticava i loro «giochi idioti», l'ignoranza «estremamente comune», il loro comportamento per le strade, che etichettava come maleducazione. Sottolineava che l'operaio della Ford, in Europa considerato modello di progresso civile[371], «però non fa una bella vita qui», nel «paese dei contrasti» dove «si può incontrare un individuo che ti chiede 20 c. per mangiare quel giorno», o un operaio che da poco ha perso il posto di lavoro[372]. Se le prime osservazioni di

[369] Cf. rispettivamente le lettere di Adriano Olivetti del 10 settembre, 16 settembre, 11 ottobre, 25 ottobre, 25 dicembre.

[370] Cf. OLIVETTI, Adriano, "Note bibliografiche", in «Organizzazione scientifica del lavoro», a. I, n. 1 (aprile 1926), p. 50-58. Si segnalano le riviste «American Machinist», «Machinery», «The Engineer», «Industrial management», e i libri *Principles of industrial organization* di Kimbal («ottime guide elementari per l'inizio dello studio dei problemi dell'organizzazione industriale»), Thompson, *Scientific Management* («raccolta importantissima delle migliori monografie scritte prima della guerra negli Stati Uniti sull'argomento»), Emerson, *Twelve principles of efficiency* («L'autore con lo spirito pratico, semplice e talvolta paradossale dell'americano, illustra i principi generali su cui si basa l'efficienza industriale, rilevando le cause più comuni di inefficienza, mancanza di principî di coordinazione, di programma ideale nella direzione. Libro interessante, per quanto in alcune parti leggermente banale»), Knoeppel, *Installing efficiency methods* e *Graphic production control*, Ronald, *Management handbook* («opera fondamentale di consultazione»).

[371] «In Italia, con lo stesso job si potrebbe guadagnare 35 o 50 mila lire all'anno. Ma qui con 100$ in contanti e altri 165 a rate si compra una Ford. Il che vuol dire che qualunque impiegato o operaio che risparmi due mesi di stipendio può viaggiare in auto», lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, 17 agosto 1925.

[372] Nelle fabbrica come quelle della Ford, «è calcolato un tempo "standard". Se l'operaio non lo raggiunge mediamente è cambiato o licenziato. Quest'ultimo è realmente il sistema più razionale. Ma esige condizioni del mercato del lavoro ben differenti e direi più inumane da quelle esistenti a Ivrea. Ho parlato con un individuo che lavorava da Ford. Mi disse: ho resistito sei mesi eppoi me

Adriano Olivetti sugli Stati Uniti pagavano un tributo all'antiamericanismo della cultura italiana dell'epoca[373], con il passare del tempo e il moltiplicarsi degli incontri si stemperavano in una valutazione più articolata e complessa, benché di segno sempre negativo. Scriveva infatti alla famiglia che «gli americani sono realmente abili nel lavoro statistico», «hanno delle splendide qualità industriali e commerciali», ma affibbiava loro uno «scarso medio spirito riflessivo, culturale», sottolineando «il grande dualismo tra le qualità di energia, attività e il pensiero». Con alle spalle un mese e mezzo d'esperienza del popolo americano, il giovane ingegnere italiano ne giudicava le qualità più astratte e con una certa ironia notava che «non per nulla è nata in America» la filosofia pragmatica, che egli riassumeva nella massima «questo (idea, speculazione, concetto, religione, azione) serve a qualcosa, è utile? Se sì, va bene. Altrimenti è da rigettarsi»[374]. Affermava avere «delle idee differenti» dal pragmatismo, soprattutto perché vedeva come sua diretta conseguenza «casette, un po' di giardino, un garage e il "radio" [*sic*]. Espressione dello stato di benessere diffuso che è il vero grande *achievement* della civiltà americana». Adriano Olivetti considerava quindi che se da un lato il raggiunto benessere fosse il risultato positivo di un importante sforzo sul piano industriale, dall'altro la società americana avesse perso il senso del limite e fatto del «dollaro […] veramente il dio» che gestiva tutti i rapporti non solo economici, ma anche sociali. Il dollaro che giustificava, *in fine*, la potenza tecnologica ed industriale degli Stati Uniti[375].

"Mi ero fatto l'illusione (…) che l'America fosse un paese civile, mentre è solamente ricco".

> Mi ero fatto l'illusione prima di venire in questo paese, un po' per l'impressione di ottimismo di Papà, un po' attraverso alcune manifestazioni esteriori, che nell'insieme l'America fosse un paese civile, mentre è solamente ricco. Politica infantile, con sistemi di corruzione divenuti metodo costante di governo. Il tipo fascista che

ne sono andato. Si è ben pagati ma richiede anche il massimo sforzo», lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, 1° novembre 1925.

[373] Cf. *supra*, p. 122.

[374] Lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, 20 settembre 1925. «Del resto come vi avevo già scritto, l'unico tipo di filosofo che ha saputo produrre l'America è James. Il quale ha filosofato per escludere i problemi della filosofia, portando il focus dell'investigazione sulla prassi», Lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, 11 ottobre 1925.

[375] «È innegabile che nell'industria sono "far ahead" gli Europei. Nel resto qualora vi fosse qualcosa di superiore è dovuto per 4/5 alla forza della loro [degli americani] ricchezza», lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, 22 novembre 1925.

> giunto al potere distribuisce onori e cariche a tutti e ai soli amici è divenuto sistema di governo addirittura accettato e ammesso.[376]

In parte disilluso dalla società americana, alla fine del viaggio Adriano Olivetti riconosceva che, come si è detto più sopra, dagli Stati Uniti occorresse riportare quanto vi si trovava di positivo – l'organizzazione industriale – per adeguarlo alla realtà sociale e culturale italiana, nonché ai principi filosofici e politici ereditati dal padre, nei quali si riconosceva profondamente. Valori squisitamente europei, assenti oltreoceano: l'uguaglianza tra le persone e la loro autonomia.

> Io preferisco la civiltà francese che ha saputo almeno in gran parte dare un'agiatezza diffusa e ha consentito un parallelo sviluppo della personalità intellettuale.[377]

Il modello e contromodello d'imprenditore moderno.

Se Adriano Olivetti confermò i propri pregiudizi negativi sulla civilizzazione americana – non "decadente" rispetto ad un modello ideale europeo, ma più semplicemente diversa, altra – è indubbio che la sua sensibilità di ingegnere rimase affascinata dal sistema industriale. Si intuisce l'eccitazione intellettuale del giovane eporediese quando scrisse che «alla Underwood c'è un ufficio esperienze nel quale vi sono una ventina di disegnatori» e che alla Monroe vide una calcolatrice, «primo esempio, fuori dai libri in cui realmente vedevo applicato con successo il famoso organamento scientifico. In tutti gli elementi direttivi ho trovato dei giovani intelligenti e pieni di volontà e spirito progressivo e di ricerca». Altrove e ancor meno in Italia non avrebbe potuto trovare un contesto simile, nel quale potersi calare ed identificare.

Sin dalle prime settimane di osservazioni e studi, Adriano Olivetti preparava gli interventi da compiere nell'impresa appena sarebbe ritornato ad Ivrea. Propose a Camillo di affidare al fedele Burzio, che lo accompagnò nel viaggio statunitense dal 22 settembre al 5 dicembre 1925, l'osservazione nelle officine americane di «condizioni igieniche di lavoro, provvedimenti di carattere complementare a favore degli operai, abitazioni ecc.». E proprio il Burzio sarebbe divenuto agli occhi

[376] Lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, 25 dicembre 1925.
[377] *Ibid.*

di Adriano Olivetti il modello negativo di gestione centralistica, autoritaria e empirica dell'impresa, di controllo conservatore di tutta l'organizzazione con un'ottica strettamente produttivistica[378]. Il giovane ingegnere conveniva sul fatto che grazie anche al padre e all'amico Burzio ad Ivrea non si fosse «molto indietro quanto al progresso tecnico», ma se in America l'ex-fuochista «*aveva* aumentato di molto le sue cognizioni industriali, non *aveva* cambiato per nulla la sua maniera d'agire, accentratrice e eliminatrice di altre attività magari migliori delle sue»[379]. Il giovane Olivetti proponeva così al padre, a cui erano indirettamente indirizzate le stesse critiche portate al direttore della produzione, «di avviarsi sulla strada della progressività organizzata»[380].

La Underwood non aveva aperto i cancelli ai due eporediesi, Olivetti non volle perdere tre giorni per incontrare di persona Henry Ford. Si rammaricò poco: aveva visitato la Corona e la Remington, la General Electric, le officine Ford, «miracolo di organizzazione» che voleva realizzare anche ad Ivrea, e per il quale occorrevano dirigenti nuovi. L'industria moderna aveva infatti bisogno di un imprenditore "nuovo", di un organizzatore non obbligatoriamente «geniale» ma capace di intuire rapidamente, di conoscere le persone nel profondo[381], accettare la relatività delle cose, delle persone, delle organizzazioni, e che doveva non essere permaloso[382]. Non un tecnico specializzato in un aspetto particolare della produzione, ma una persona esperta nell'organizzazione e dotata di un'ampia sensibilità psicologica. Nella critica a Burzio e alla figura del capo, nel caratterizzare l'organizzatore della produzione di un'impresa "moderna", Adriano Olivetti forniva il ritratto dell'imprenditore che voleva divenire e che molto doveva alla cultura imprenditoriale statunitense in cui era immerso, così diversa da quella coeva italiana. Fornendo al padre questa analisi dell'imprenditore americano, egli affermava implicitamente che era pronto ad assumere il comando dell'impresa di macchine per scrivere, a condizione che gli si permettesse di assomigliare al proprio ritratto[383]. Conscio però che il proprio

[378] «Se ha aumentato di molto le sue cognizioni industriali, non ha cambiato per nulla la sua maniera d'agire, accentratrice e eliminatrice di altre attività magari migliori delle sue», lettera di Adriano Olivetti al padre Camillo, 29 novembre 1925.
[379] Lettera di Adriano Olivetti al padre Camillo, 29 novembre 1925.
[380] Lettera di Adriano Olivetti al padre Camillo, 20 settembre 1925.
[381] «Sto psicoanalizzando il signor Burzio», *ibid.*
[382] Ossia non «ritenere offesa personale qualsiasi divergenza», *ibid.*
[383] «Se non ritieni necessario e urgente come ritengo io spingere l'officina verso il maggiore in-

ideale di conduzione e di organizzazione dell'impresa avrebbe dovuto subire aggiustamenti, secondo il relativismo e il carattere processivo che avrebbero contraddistinto ogni sua elaborazione di modelli teorici e razionali tanto per l'impresa, quanto per la società.

> Ogni produzione con i suoi dati problemi esige un tipo particolare di organizzazione che risolva essi ed essi soli nel più semplice dei modi […] in ogni caso l'esperienza suggerirà le modifiche, aggiunte, riduzioni convenienti.[384]

L'analisi dell'organizzazione industriale americana pubblicata sul primo numero della rivista dell'ENIOS.

Da poco tornato dal viaggio negli Stati Uniti, nell'aprile 1926 Adriano Olivetti pubblicò un'analisi dell'organizzazione industriale americana sul primo numero de «L'Organizzazione Scientifica del Lavoro»[385]. Diretta da Gino Olivetti, come l'Ente Nazionale Italiano per l'Organizzazione Scientifica (ENIOS) di cui era il portavoce, e animata da imprenditori e ingegneri, la rivista cercava di apportare una ventata di novità in materia di gestione razionale, non pretendendo comunque di trasformare la cultura degli industriali italiani che vedevano nel lavoratore uno strumento al loro servizio[386]. L'articolo riprendeva e approfondiva le riflessioni fatte dallo stesso Olivetti in una lettera alla famiglia del 22 novembre 1925, nella quale identificava le «cause del progresso industriale» americano nelle «risorse naturali ampie e varie. Spirito meccanico dell'americano anglo-sassone. Conseguenza della loro mentalità analitica. Vastità del mercato interno. Questo è uno dei maggiori fattori. […] Eterogeneità etnografica […] L'educazione tecnica […] Energia, fattività dell'Americano»[387]. Nell'articolo, i «*fattori essenziali* per chi voglia considerare le basi economiche su cui è fondato lo sviluppo industriale americano» erano identificate da Olivetti nella vastità e varietà del territorio occupato dagli Stati Uniti, «esportatori di materie prime e di prodotti naturali (grano, cotone, petroli, rame, carne)», nella «bassa densità demografica» e nell'«ampiezza del mercato

Sullo sviluppo industriale americano.

cremento possibile, mi pare l'officina possa benissimo andare avanti col signor Burzio e non ha nessun bisogno della mia occupazione, la quale in questo caso dirigerei verso quelle attività che paiono più confacenti ai miei desideri», *ibid.*

[384] Lettera di Adriano Olivetti al padre Camillo, 20 settembre 1925. La sottolineatura è nell'originale.

[385] Cf. OLIVETTI, Adriano, "L'organizzazione industriale negli Stati uniti d'America", in «Organizzazione scientifica del lavoro», a. I, n. 1 (aprile 1926), p. 23-24.

[386] Cf. *supra*, p. 123.

[387] Tutte le sottolineature sono nell'originale.

interno, libero di barriere doganali e di ostacoli di nazionalità». Oltre a queste caratteristiche demografiche ed economiche, che sarebbero poi state messe in rilievo anche da Gramsci all'inizio del suo Quaderno 22, a metà degli anni '20 occorreva aggiungere una situazione congiunturale positiva: le «forniture belliche», che avevano permesso l'espansione dell'industria durante e dopo la prima guerra mondiale, seguita anche da una «politica restrittiva dell'emigrazione».
Date queste cause, l'effetto più evidente era secondo Olivetti l'elevato rapporto – rispetto all'Europa – tra il capitale fisso e numero di lavoratori, ossia la gran massa di denaro che gli imprenditori erano disponibili ad investire in nuove produzioni, nella ricerca tecnologica ed organizzativa e negli alti salari che avrebbero permesso l'instaurazione del circolo "virtuoso" del consumismo. E proprio gli alti salari entravano in connubio con la psicologia degli americani, al loro «spirito pratico […] intelligenza analitica […] mentalità aperta e scientifica», al pragmatismo che permetteva loro tanto di sviluppare quanto di accettare un'organizzazione della produzione efficiente ed efficientista[388].

> Contro l'industria americana che, nella sua speciale economia alla quale abbiamo accennato ha potuto diminuire i costi di produzione, l'Europa oppone una economia povera, divisa, sperperatrice di capitali investiti in cento officine piccole e troppo spesso inefficienti, serrata dai suoi problemi nazionalistici nel circolo chiuso nel protezionismo industriale.

Liberale globalista, Adriano vede l'industria come volano per profonde trasformazioni sociali.

A 25 anni Adriano Olivetti voleva dare una nuova organizzazione economica e sociale all'Europa. Non era un "americanista" puro, poiché prendeva come modello quanto era stato sperimentato negli USA e cercava di dialettizzarlo con la realtà e la cultura europea. Iniziava inoltre a concepire l'industria come un volano per profonde trasformazioni sociali, che avrebbero portato a conseguenze anche politiche. E se le etichette ci permettono di capire meglio un pensiero, appoggiandosi all'ultima citazione si può riconoscere nel giovane Adriano Olivetti un

[388] «Dopo Taylor molte condizioni sono cambiate: il fattore caratteristico è lo spostamento di fuoco dall'elemento umano all'elemento meccanico. […] lo sforzo è diretto ad aumentare l'efficienza produttiva agendo non più sul rendimento dell'individuo, ma eliminandolo addirittura colla crescente introduzione di processi automatici o sistemi di lavoro costretto (montaggio a catena)», OLIVETTI, Adriano, "L'organizzazione industriale negli Stati uniti d'America", *cit.*

liberale efficientista e antinazionalista, portato all'edificazione di grandi industrie attive su un terreno globale.

Nelle associazioni degli organizzatori

Oltre alle pubblicazioni già segnalate, negli anni successivi al suo ritorno dagli Stati Uniti Adriano Olivetti avrebbe contribuito attivamente alla diffusione della cultura imprenditoriale imparata nelle imprese, sulle riviste e i libri americani, partecipando a diverse associazioni degli "organizzatori della produzione" italiani e scrivendo per le loro riviste. Il 5 Febbraio 1914, Gino Olivetti fondò l'Associazione Nazionale fra gli Industriali Meccanici e Affini (ANIMA) con il sostegno di trentatré industriali, tra i quali Agnelli, Marelli, Necchi, Riva, Salmoiraghi, Tosi e Camillo Olivetti[389]. L'ANIMA fu la prima associazione italiana che si occupò di normazione dei processi industriali e di standardizzazione delle macchine e dei prodotti[390], prima della nascita nel 1921 del Comitato generale per l'unificazione dell'industria meccanica (poi Ente Nazionale di Unificazione), di cui Camillo Olivetti era entrato a far parte sin dalla fondazione nel 1921[391]. Adriano Olivetti seguì l'esempio paterno e nel 1926 entrò nel Comitato dell'industria meccanica per la determinazione dei tempi di lavoro in rapporto all'unificazione dell'utensileria e delle parti meccaniche[392]. Nel 1927 intervenne in una degli incontri più importanti dei "razionalizzatori", il 3° congresso internazionale dell'organizzazione scientifica, che si svolse a Roma sotto gli auspici dell'ENIOS di Gino Olivetti e del governo di Mussolini[393]. Rinnovò l'esperienza due anni dopo, il 19-23 giugno 1929, al IV congrès

L'Associazione Nazionale fra gli Industriali Meccanici e Affini.

[389] Cf. ANIMA, "La Storia: insieme alle imprese dal 1914", in linea <http://www.anima.it/contenuti/5/la-storia-insieme-alle-imprese-dal-1914> (consultato il 23 maggio 2013).
[390] «Le norme, quindi, sono documenti che definiscono le caratteristiche (dimensionali, prestazionali, ambientali, di qualità, di sicurezza, di organizzazione ecc.) di un prodotto, processo o servizio, secondo lo stato dell'arte», UNI, "Cosa è una norma", in linea, <http://www.uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=361&Itemid=936> (consultato il 23 maggio 2013).
[391] Cf. una comunicazione personale di Alberto Monteverdi, dirigente area comunicazione dell'UNI, e «L'Industria Meccanica», a. III, n. 3 (marzo 1921), dove Camillo Olivetti appare tra i fondatori con Conti, Falco, Marelli, Tosi. SAPELLI, Giulio, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, *cit.*, p. 279, afferma erroneamente che Camillo Olivetti entrò nell'associazione sin dal 1919.
[392] Cf. *ibid.*, p. 59.
[393] Cf. OLIVETTI, Adriano, [Relazione], in Atti del III Congresso Internazionale di Organizzazione Scientifica dei Lavoro, Parte I: Resoconti del Congresso, Roma, settembre 1927, p. 89-90.

international de l'Organisation Scientifique du travail di Parigi, dove si recò con «Mme Olivetti Levi (Raola)» [*sic*], la sorella Elena con il marito Arrigo[394].

Nel 1928 Adriano Olivetti seguì i corsi e probabilmente impartì qualche lezione presso l'Istituto Laboratorio Mario Fossati di Torino[395], dove insegnava anche Vittorio Valletta, dal gennaio di quell'anno direttore generale della FIAT. Aveva già studiato l'imponente *Corso di Organizzazione scientifica del lavoro* di Fossati[396] ed ora poteva frequentare anche il Laboratorio di Psicotecnica, in quegli anni diretto da Ugo Pizzoli e poi da Leone Cimatti, i padri della psicologia del lavoro. Lo stesso anno, si propose all'editore Formíggini come candidato ideale per trattare nell'*Enciclopedia delle Enciclopedie* la voce "Organizzazione scientifica del lavoro", disciplina «nella quale i veramente competenti, ove ne esistano, sono poco numerosi»[397]. Qualche anno più tardi, nel 1931, pubblicò in collaborazione con un non meglio identificato "E. Bu." la voce "Dattilografiche, macchine" dell'enciclopedia Treccani[398], nella cui sede romana in quegli anni lavorava il giovane redattore della sezione "industria e commercio" Ugo La Malfa[399].

[394] cf. *IV congrès international de l'Organisation Scientifique du travail*, Paris, Comité national de l'organisation française, 1931, p. 40. Sapelli (*Organizzazione*, *cit.*, p. 121) facendo riferimento a un articolo apparso su «Organizzazione scientifica del lavoro» del giugno 1929, afferma che in quell'occasione Olivetti presentò una delle poche relazioni di effettiva organizzazione scientifica del lavoro. In "Il 4° Congresso Internazionale d'Organizzazione Scientifica del Lavoro. I lavori della Sezione "Industria", apparso in «Mente et Malleo», a. I, n. 4, p. 159-161, Olivetti scrisse di aver presentato a Parigi una relazione su "Il problema d'introduzione di forse di remunerazione ad incentivo", che non appare negli atti del convegno.

[395] Cf. SAPELLI, *Organizzazione*, *cit.*, p. 287n, e id., «Gli organizzatori della produzione», *cit.*, p. 651.

[396] Cf. OLIVETTI, Adriano, "Note bibliografiche", *cit.*: «due anni fa l'ing. G.G. Ponti dava incarico all'ing. Fossati di elaborare un corso di Organizzazione scientifica del lavoro, da tenersi agli studenti degli Istituti Industriali superiori e dei Politecnici». Fossati partecipò ai Congressi internazionali dell'Organizzazione scientifica del lavoro di Praga (1924) e Bruxelles (1925).

[397] «Mi permetto presentare la mia modesta collaborazione, almeno critica, nel senso che sarei lieto di dare un giudizio spero obiettivo su quanto Ella intenderà pubblicare sull'argomento», lettera di Adriano Olivetti a Emilia Formíggini Santamaria, 23 giugno 1928, in Fondo Formíggini, Archivio editoriale Formíggini, presso Biblioteca Estense di Modena, citato da PADRONI, Carlotta, *Emilia Formíggini Santamaria, storica della pedagogia e della scuola*, Roma, Aracne, 2004, p. 29.

[398] La voce è oggi consultabile in linea, <http://www.treccani.it/enciclopedia/macchine-dattilografiche_%28Enciclopedia-Italiana%29/>, come l'appendice del 1938, dove il solo Olivetti redasse nuovamente la voce "Dattilografiche", http://www.treccani.it/enciclopedia/macchine-dattilografiche_res-51165fb3-8b74-11dc-8e9d-0016357eee51_%28Enciclopedia-Italiana%29/, e "Calcolatrici, macchine", <http://www.treccani.it/enciclopedia/macchine-calcolatrici_res-439ecd23-8b74-11dc-8e9d-0016357eee51_%28Enciclopedia-Italiana%29/>, (consultati il 23 maggio 2013).

[399] Cf. SODDU, Paolo, *Ugo La Malfa. Il riformista moderno*, Roma, Carocci, 2009, p. 78-82. Presso l'archivio storico della Treccani, fondo Enciclopedia Italiana, sono conservate 20 carte della cor-

Nel 1931 il viaggio in URSS, con la Confederazione Generale Fascista dell'Industria Italiana.

Nell'estate del 1931, dal 17 giugno al 13 luglio, Adriano Olivetti si recò nell'Unione Sovietica come membro di una delegazione composta da una quarantina di imprenditori affiliati alla Confederazione Generale Fascista dell'Industria Italiana (la Confindustria dell'epoca) guidata da Felice Guarnieri, futuro Ministro degli Scambi e delle Valute, e dal senatore Giovanni Agnelli[400]. Visitarono alcune fabbriche a Mosca e Leningrado, incontrarono il commissario dell'industria Grigori Orgionikizide, il membro del Politburo responsabile dei quadri tecnici Lazar Kaganovic, il Ministro per il Commercio Estero Arkadi Rosengolz. I problemi insiti nell'organizzazione dell'industria russa portavano il trentenne Olivetti a considerare che le Repubbliche Sovietiche avrebbero potuto compiere un salto quantitativo nelle loro produzioni industriali, ma non qualitativo[401].

> L'efficienza delle industrie sovietiche era in quel tempo a un livello estremamente basso, grosso modo al 10 per cento di quello teorico; ma che tuttavia non dovesse da ciò trarsi conclusioni affrettate sul futuro, come molti allora usavano fare. Previdi che l'URSS sarebbe stata, nei successivi sette anni, industrialmente, al livello delle grandi nazioni europee, e ne diedi, come spiegazione della mia certezza, la costatazione che i piani erano *teoricamente* esatti. Perciò gli errori vi erano riparabili.[402]

Si vedrà che negli anni della politica economica corporativa e autarchica del regime fascista Adriano Olivetti avrebbe assunto altre cariche all'interno di numerose associazioni di rappresentanza degli industriali,

rispondenza con Adriano Olivetti.

[400] I primi anni '30 segnarono un idillio nelle relazioni diplomatiche tra l'Italia fascista e l'URSS. Nell'agosto del 1930 i due partner firmarono un accordo commerciale con il quale il governo italiano si portava garante del 75% delle esportazioni italiane in Russia, a cui forniva un credito di 200 milioni di lire per un anno. In quel 1931 la garanzia venne ampliata a 350 milioni. L'obiettivo della missione del 1931 era «di incrementare le esportazioni italiane in Russia, sia di cercare di capire fino a che punto fosse opportuno spingere la collaborazione e l'apertura di credito verso quel paese», ZANI, Luciano, *Fra due totalitarismi. Umberto Nobile e l'Unione Sovietica (1931–1936)*, Roma, Aracne, 2005, p. 6.

[401] Cf. OLIVETTI, Adriano, "L'organizzazione industriale in URSS", dattiloscritto inedito, agosto 1931, e il manoscritto inedito, «di una ventina d'anni dopo» il viaggio in URSS, citati da OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 77, e da MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia degli scritti*, *cit.*, §634, non sono stati reperiti in ASO.

[402] Lettera di Adriano Olivetti a Luigi Einaudi, 30 novembre 1944, in CADEDDU, Davide, "Adriano Olivetti, Luigi Einaudi e l'*Ordine politico delle Comunità*", in «Il Politico», a. LXVIII, n. 3 (2003), p. 554.

non solo per la volontà di intervenire nella vita politica ma anche per compiere il proprio ruolo di imprenditore in un contesto che favoriva un'organizzazione dell'industria di tipo burocratico, "weberiano". Un'organizzazione che tendeva ad una strutturazione rigida, a reificare in modo poco flessibile l'organigramma inteso come essenza della razionalità[403], e rispondeva alla cultura dei dirigenti industriali dell'epoca che, come si è visto nel panorama fornito ad inizio del capitolo, partecipavano dello spirito gerarchico e centralizzatore che animava il fascismo. Un'organizzazione diversa dall'*impresa processiva*, che va oltre la conservazione dell'esistente e la soddisfazione delle esigenze immediate. Questa era l'impresa dinamica che crea le condizioni per uno sviluppo futuro, teorizzata da Adriano Olivetti a cavallo degli anni '20 e '30 e che egli cercò di mettere in pratica nei decessi successivi. Incontro dialettico delle tecniche organizzative osservate in America con i valori umanistici più propriamente europei.

> *Per spirito di progressività*, ovvero *più realisticamente* sotto la pressione di redditi decrescenti e per tema di concorrenze più abili organizzatrici o in condizioni più vantaggiose, la direzione generale di uno stabilimento industriale può decidere l'introduzione di metodi nuovi.[404]

Ideali direttivi

Dopo i primi articoli apparsi nella rivista dell'ENIOS, in cui aveva analizzato la struttura socio-economica degli Stati Uniti e presentava lo stato degli studi sull'organizzazione razionale dell'impresa, negli anni successivi Adriano Olivetti pubblicò sulle stesse pagine alcuni saggi nei quali si manifestava pienamente a suo agio in quel ruolo di organizzatore della produzione che stava assumendo nell'impresa paterna.

[403] Quindi non ad adattare correttamente l'organigramma «alle dimensioni dell'industria […] al tipo di prodotto […] al carattere della produzione […] al programma ideale della produzione […] alle condizioni ambientali», OLIVETTI, Adriano, "Il quadro generale dell'organizzazione", in «Organizzazione scientifica del lavoro», a. III, n. 5 (maggio 1928), p. 310.
[404] OLIVETTI, Adriano, "L'introduzione dei sistemi moderni in una azienda inefficiente. Considerazioni generali ed appunti pratici", in «Organizzazione scientifica del lavoro», a. I, n. 3 (settembre 1926), p. 176. Il corsivo è mio. Sull'impresa processiva v. GALLINO, Luciano, *Indagini di sociologia economica e industriale*, Milano, Edizioni di Comunità, 1972, p. 72 e seguenti.

Poiché per Adriano Olivetti le imprese – come le istituzioni – non erano strutture impersonali il cui carattere è insito nell'organigramma, se si vuole imprimere lo «spirito di progressività» nell'impresa, «senza dubbio condizione essenziale di successo è la scelta adeguata dell'elemento personale destinato a concepire ed attuare la nuova organizzazione»[405]. La direzione generale dell'impresa deve quindi essere accorta nella nomina del direttore della produzione, che a priori non deve venire dall'officina stessa, i cui uomini soffrono di «mancanza di principi generali […] spirito conservatore […] mancanza di mentalità scientifica». Sullo stesso piano, gli «ingegneri o uomini teorici provenienti dall'Amministrazione […] mancano troppo spesso della conoscenza dei particolari pratici e della capacità […] per trattare l'elemento personale». Così, secondo Olivetti occorrerebbe piuttosto selezionare una persona esterna all'impresa che risponda positivamente a determinate caratteristiche, soprattutto psicologiche: «energia realizzatrice; capacità organizzativa; conoscenza tecnica generale e specifica; abilità a scegliere e trattare i dipendenti; elasticità mentale (cultura tecnica sempre rinnovata)». In ogni caso, il direttore della produzione deve essere un uomo capace di comunicare per creare quelle «condizioni di cooperazione» tra tutti i collaboratori. Una cooperazione necessaria alla concretizzazione dei programmi, dello sviluppo realistico verso la realtà futura dell'impresa.

Per Adriano imprese e istituzioni non erano strutture impersonali.

> L'organizzatore, senza perdere di vista gli scopi da raggiungere, deve ben porsi in mente che non si possono operare miracoli, ma deve *inserire* con calma e prudenza, ma fermezza e determinazione, i sistemi nuovi *nell'organismo esistente*.[406]

Un anno dopo questo terzo intervento, Olivetti si esprimeva ancora sulle pagine de «L'Organizzazione scientifica del lavoro» a proposito del sistema Bedaux, impiegato in numerose imprese italiane per calcolare la rimunerazione degli operai ed in particolare del cottimo[407]. La critica di Olivetti era netta ed immediata: l'Unità B., che «secondo gli

Il sistema Bedaux.

[405] *Ibid.*
[406] *Ibid.*, il corsivo è nell'originale
[407] OLIVETTI, Adriano, "Alcune note critiche al sistema «Bedaux»", in «Organizzazione scientifica del lavoro», a. II, n. 3 (giugno 1927), p. 223-224. Olivetti scrive «rimunerazione a premio» e intende "cottimo", che nel linguaggio attuale sono invece distinti. Sul Bedaux in FIAT, v. MUSSO, Stefano, "Le relazioni industriali alla Fiat", in *Grande impresa e sviluppo italiano*, *cit.*, p. 185-189.

intenti di Bedaux dovrebbe misurare il lavoro umano», è empirica e non razionale, come affermavano invece gli imprenditori per giustificare i sovraprofitti derivanti da un maggiore sfruttamento dei lavoratori. Per il giovane ingegnere erano preferibili i sistemi «che abbiano per base un razionale studio dei tempi (Taylor, Rowan, Diemer, Knoeppel, ecc.)», cioè un'analisi tendenzialmente scientifica, sperimentale dei tempi effettivamente necessari ad un lavoratore per compiere una data operazione. La posizione "filosofica" di Adriano Olivetti era quindi sempre la stessa, ispirata al relativismo e alla prudenza del progettista che egli era: inutile e dannoso adottare un mezzo non giustificato «ai fini industriali», ma anche sbagliato volere forzare l'ideale nella realtà, «astrarre completamente dalle condizioni operative tecniche», sforzarsi a «definire un'unità di lavoro umano» che «risulterebbe complessa per fenomeni psichici, biologici, per interferenze esterne, e condizioni soggettive»[408].

Nella primavera del 1928 Adriano Olivetti fornì la propria interpretazione ed analisi del ruolo che i dirigenti di una struttura complessa dovrebbero assumere. L'attacco dell'articolo, di nuovo apparso sulla rivista dell'ENIOS, penetrava immediatamente nel cuore della questione.

> Analizzare e quindi differenziare in modo razionale ed organico le funzioni indipendenti necessarie per la condotta di una intrapresa industriale, determinare in relazione ad esse definite attribuzioni e responsabilità individuali, affermiamo essere fondamento dell'organizzazione moderna.[409]

I principi dell'organizzazione moderna.

Si noti innanzitutto che Olivetti non limitava il discorso all'organizzazione dell'impresa, ma faceva riferimento all'«organizzazione moderna» di qualsiasi struttura sociale in cui si potessero individuare funzioni e responsabilità personali. L'annotazione non è inutile, poiché la pratica imprenditoriale e politica attuata da Adriano Olivetti nei decenni successivi, come si vedrà oltre, non sarebbe stata nient'altro che uno sviluppo dei principi qui enunciati.

Nell'articolo Olivetti metteva a confronto «alcuni principi fondamentali» stabiliti negli Stati Uniti con i difetti riscontrabili nella maggior parte

[408] Il sistema Bedaux sarebbe stato abolito nel novembre 1934 dal Comitato centrale corporativo.
[409] OLIVETTI, Adriano, "Il quadro generale dell'organizzazione", *cit.*, p. 304.

delle imprese italiane, la cui organizzazione era «semplicemente intuitiva». Rilevava così che al *principio gerarchico* corrispondevano un «potere centralizzato e definite responsabilità individuali», mentre in Italia era frequente rimarcare una «delegazione di responsabilità insufficiente»; il *principio della specializzazione*, non abbastanza riconosciuto in Italia, avrebbe dovuto comportare la «limitazione dei compiti»; il *principio della funzionalizzazione* si concretizzava in «attribuzioni direttive in relazione a specifiche funzioni», non ancora identificate nelle imprese italiane[410]. Facendo riferimento a Leon Pratt Alford[411], il Presidente della Società americana degli ingegneri meccanici ed editore delle riviste più importanti del settore, la cui impostazione manageriale era in contrasto con il piglio autoritario di Taylor, Olivetti analizzava l'organizzazione *lineare*, che risponde immediatamente alle sollecitazioni del capo ma è rigida ed evolve con difficoltà, e quella *funzionale*, dove la «divisione integrale del lavoro direttivo» secondo le funzioni che devono essere svolte da ogni elemento permette una chiara definizione di compiti e competenze in modo «proporzionato alle capacità individuali».

> La funzionalizzazione infatti si può considerare come corollario del principio di specializzazione, estesa questa, secondo una limitata funzione, anziché un compito generale.[412]

Era quindi fondamentale assicurare l'organicità della struttura, i rapporti tra le parti, e che ad un dato posto fosse assegnato un lavoratore in grado di svolgere i compiti assegnatigli dalla struttura stessa, anche se privo di una pregressa specializzazione. Olivetti proseguiva quindi con la descrizione dell'organizzazione *moderna*, «assai più complessa dei tipi semplici e schematici» precedenti e caratterizzata dall'adozione contemporanea del principio gerarchico e di quello funzionale, ai quali erano integrate «linee indipendenti di controllo», soprattutto per quan-

[410] Anche per quanto riguarda i principi dell'organizzazione (gerarchico, specializzazione, funzionalizzazione) è importante segnalare che nella pratica e nella riflessione tanto imprenditoriale quanto politica di Adriano Olivetti sarebbero più volte rivenuti alla luce sostanzialmente inalterati, come si avrà modo di dimostrare nei capitoli che seguiranno.

[411] Cf. ALFORD, Leon Pratt, *Laws of manufacturing management*, New York, American Society of Mechanical Engineers, 1926.

[412] «Perciò la funzionalizzazione partecipa di tutti i vantaggi e di tutti i difetti della specializzazione: facilità di trovare ed educare personale adatto, facilità di raggiungere alto grado di competenza – mancanza di equilibrio e difficoltà di coordinazione», OLIVETTI, Adriano, "Il quadro generale dell'organizzazione", *cit.*, p. 306.

to riguarda le «funzioni di studio e di ricerca sperimentale e scientifica». Olivetti sottolineava che se si voleva adottare questo tipo di organizzazione era assolutamente necessaria «una forte attività direttrice intesa costantemente ad una difficile opera di coordinazione e sincronizzazione capace di armonizzare e valorizzare sforzi divisi e indipendenti di subordinati». Compito dei dirigenti era quindi compiere un'opera di sintesi, come un direttore di coro, delle diverse voci e «*assicurare lo sviluppo in estensione e l'aumento di efficienza generale di una data industria*» facendo in modo «*che l'attività complessiva individuale del gruppo dei dirigenti principali sia superiore per capacità e per numero alle esigenze immediate dell'industria*» affinché «la loro attività non sia assorbita completamente dall'esplicazione della attività normali, ma sia reso possibile lo studio, la preparazione e la realizzazione di esigenze nuove»[413].

Il dirigente in carico di rappresentare la sintesi.

Con gli articoli pubblicati su «L'Organizzazione scientifica del lavoro» Adriano Olivetti chiariva in modo ormai definitivo quale fosse la sua filosofia imprenditoriale: l'impresa è strutturata secondo diverse funzioni, in rapporto ciascuna con una specializzazione (un tornitore ha il compito di fornire pezzi cilindrici ed è preferibile che abbia un'esperienza da tornitore, piuttosto che da fresatore); tra le funzioni dell'impresa (come quelle assicurate dall'ufficio personale, dall'ufficio tecnico, dal reparto di nichelatura, dal magazzino, ecc.) vi è l'organizzazione; essa viene esplicata dai diversi dirigenti (direzione tecnica, commerciale, amministrativa); la direzione generale, il vertice gerarchico che imposta le norme della struttura e divide il lavoro secondo le funzioni, la cui responsabilità è attribuita ai manager; è necessario che la direzione tenga sotto controllo tutta l'organizzazione generale, ma deleghi interamente sui contenuti, sulle attività; se si vuole espandere l'impresa occorre che i dirigenti abbiano tempo per studiare e, soprattutto, che si lasci molta indipendenza e supporto alla ricerca e all'innovazione[414]. Secondo Olivetti un'azienda *moderna* e *processiva* doveva quindi essere diretta con tatto da una persona capace di far esprimere ad ogni lavora-

I caratteri dell'impresa moderna e processiva.

[413] *Ibid.*

[414] «Vi sono nelle aziende ancora troppo individui che per darsi una importanza non meglio degnamente conquistata, non trovano mai il tempo di trattare argomenti riflettenti l'organizzazione perché, dicono, hanno altro da fare: senza riflettere che questo è il primo esempio tipico di mancanza d'organizzazione, perché un dirigente deve sempre trovare il tempo necessario allo studio dei problemi che lo riguardano», CLERICI, Nicola, "Razionalizzazione malintesa", in «L'Ufficio Moderno», n. 11, 1932, citato da SAPELLI, Giulio, "Gli «organizzatori della produzione» tra struttura d'impresa e modelli culturali", *cit.*, p. 668.

tore tutte le sue potenzialità, non dal «tipo dominatore»[415] che aveva caratterizzato i primordi dell'industria, dall'uomo forte, pieno di iniziativa e di energia fattiva, dallo spiccato spirito di decisione e «quasi sempre da ottimismo e fede in se stesso», i capi che «mancano di metodo» e che «con una esagerata attitudine accentratrice, controllano, dominano con la loro attitudine volontaria tutti i minimi dettagli dell'organizzazione». Se gli americani si rifiutavano di mettere a capo delle loro imprese persone che non avessero dimostrato la loro efficienza, Adriano Olivetti affermava nuovamente il proprio relativismo, anticipando in qualche modo quell'attitudine a cercare una mediazione, una sintesi, una terza via tra posizioni complementari, che avrebbe caratterizzato la sua attività imprenditoriale e politica successiva.

Ideali direttivi: l'imprenditore come "avanguardia", riformatore e costruttore del futuro.

> Noi prenderemo un'attitudine più benevola perché sappiamo che essendo l'energia la qualità essenziale di un Capo, ne deriva che alla base di ogni industria che progredisce è necessaria una forza dominante […] Ricostruire attraverso l'organizzazione ed il metodo quella unità e quella sicurezza di controllo che andarono perdute quando al Capo non fu più possibile occuparsi efficientemente di tutti i dettagli dell'azienda […] Allora l'intrapresa diventa il lavoro di molti e la cooperazione fra di essi l'elemento più importante. Il dirigente diventa l'animatore di tale spirito e coordinatore di tale attività.

Solamente sorvolando, per ora, sulle concessioni che una teorizzazione e formulazione come la precedente faceva a Camillo Olivetti e soprattutto al linguaggio gerarchizzante del regime fascista, è importante notare come il dirigente ritratto da Adriano Olivetti dovesse essere capace di convincere «i subordinati e non comandarli», di «basare decisioni su ragionamenti positivi e non su regole» affinché vi fosse comunicazione e trasmissione di volontà, non imposizione di autorità. Quindi, mentre i subordinati dovevano soprattutto concentrarsi sulle attività dettate dalla funzione loro attribuita, sul *presente*, il dirigente olivettiano doveva «determinare un ideale» dell'impresa, l'obiettivo da realizzare in modo che, «anziché trascinata dalle condizioni e dagli eventi, diventi padrona di questi». A cavallo degli anni '20 e '30, a partire dalla teoria della

[415] OLIVETTI, Adriano, "Dirigenti e ideali direttivi", in «Organizzazione scientifica del lavoro», a. VI, n. 5 (maggio 1931), p. 225.

conduzione d'impresa Adriano Olivetti iniziava a concepire il proprio compito di imprenditore come "avanguardia", riformatore e costruttore del *futuro*.

In fabbrica

A Londra nel 1927.

Tornato dagli Stati Uniti nel gennaio 1926, Adriano Olivetti ripartì per un più breve viaggio di studi nel febbraio-marzo 1927, quando risiedette a Londra e seguì i corsi della London School of Economics, alla cui direzione nel 1919 dai Fabiani era stato posto William Beveridge, che negli anni successivi sarebbe stato raggiunto da economisti di spicco quali Lionel Robbins, Friedrich Hayek e Karl Mannheim[416].
Da Londra, Adriano Olivetti scrisse nuovamente al padre lunghe lettere nelle quali tracciò gli interventi da compiere nell'impresa, alla cui direzione si sentiva ormai destinato[417]. Un'impresa che, più che luogo di produzione di beni materiali, concepiva come organizzazione sociale, agglomerato di persone alle quali delegare autorità e responsabilità tramite la decentralizzazione del potere e la funzionalizzazione delle strutture decisionali. Una delega con la quale intendeva permettere ai lavoratori di sviluppare la propria personalità ed autonomia, le proprie competenze e passioni, di «assolvere autonomamente (per propria interiore capacità e non per iniezione dall'alto) alle funzioni proposte», nonché fornire l'energia necessaria a garantire l'efficienza dell'impresa[418]. Nelle lettere al padre Olivetti iniziava a sviluppare per iscritto altre riflessioni – che sarebbero rimaste vitali ed implicite nei decenni successivi – in cui stabiliva legami tra l'impresa e lo Stato, entrambi concepiti come strutture organizzate ed animate da uomini. Ed affermava la necessità di tempi lunghi per trasformarli in modo efficiente.

L'impresa e lo stato moderni.

[416] Ochetto (p. 109) afferma che Adriano Olivetti conobbe i testi di Walter Rathenau a Londra, ma come si è già avuto modo di vedere più volte egli venne probabilmente a conoscenza dei suoi scritti almeno un decennio prima.
[417] OLIVETTI, Adriano, *Lettere dall'America*, *cit.*, p. 243-254.
[418] Cf. «Non basta quantunque condizione necessaria, avere degli uomini di valore, ma occorre che siano organizzati in modo decentrato e funzionale. Sottolineo l'importanza e il valore della parola funzionale la quale va intesa per un tipo di organizzazione in cui autorità e responsabilità non sono delegate per gradi, ma per funzioni [...] è poi riservata all'intelligenza, spirito di cooperazione e di progressività e altre illusioni relative al personale la non compartimentalità stagna dei vari organi responsabili», Lettera di Adriano Olivetti al padre Camillo, 16 febbraio 1925, «Organizzazione generale e interna».

> Credo proprio che il problema di organizzare il personale sia fondamentale in una media o grande industria e solo questa organizzazione ne consente una vitale trasformazione e continuità, nello stesso modo che la costituzione amministrativa di uno stato può essere più o meno efficiente o progressiva. La similitudine è assai povera ed è solo valida per alcuni aspetti. Ma certo è questo che il problema di rendere in Italia una media azienda altamente efficiente è un problema difficile, ma non impossibile e richiede lo sforzo concorde e lo studio di molte persone, pena di impiegare a raggiungere dei risultati dieci o venti anni, anziché tre o quattro.[419]

Nel 1908, quando ad Ivrea veniva fondata la Olivetti, ogni operaio della Underwood e della Royal in 12 mesi riusciva a produrre 22,75 macchine. Nel 1913, anno in cui la Underwood vendeva 101.000 Models 4 e 5, i 120 operai della Olivetti avevano prodotto solo 1.000 M1 (8,33 macchine/operaio/anno). Nel 1920 erano raddoppiati, ma la produttività era aumentata di poco (2.100 macchine in totale, 9,4 macchine/operaio/anno), segno che l'organizzazione del lavoro non era stata resa più efficace e, probabilmente, che la messa in opera di una nuova produzione, quella della M20, ancora non era stata perfezionata.

Anni '20: crescita della produttività in Olivetti.

Il decennio successivo segnò invece una straordinaria progressività della produzione e della riorganizzazione della ing. C. Olivetti & C., partecipe anche di una crescita generale dei fatturati dell'industria meccanica[420]. Nel primo lustro Camillo Olivetti si occupò soprattutto dell'ampliamento della rete commerciale e della struttura produttiva. Nel 1920, dopo la sua partecipazione alla Fiera Internazionale di Bruxelles, veniva inaugurata la filiale nella capitale belga, punto strategico che avrebbe potuto raggiungere anche il mercato olandese, francese e tedesco. Nel 1922, mentre apriva la filiale nel centro di Torino, all'angolo tra via Pietro Micca e Piazza Solferino, nacquero il Centro di assistenza clienti e la fonderia Olivetti, primi segni di una particolare attenzione al mercato dei consumatori, uno, e di un'integrazione ver-

[419] Lettera di Adriano Olivetti al padre Camillo, 22 marzo 1927.

[420] «Nell'espansione di quegli anni il settore meccanico segna un indubbio progresso: […] tendenza favorevole sia per quanto riguarda le piccole e medie imprese specializzate (la Necchi di Pavia per le macchine da cucire, tra le altre) sia relativamente ad alcune grandi imprese, come la FIAT, la Marelli per il materiale elettrico, la Olivetti per le macchine per scrivere, e ancora la Breda e la nuova Ansaldo», AMATORI, Franco, COLLI, Andrea, *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, *cit.*, p. 160.

ticale della produzione, l'altro[421]. Fatto ricorso per una prima volta nel 1920 al capitale finanziario[422], nel 1925 Camillo Olivetti scrisse una lettera al figlio negli Stati Uniti chiedendogli di entrare in contatto con il Presidente della Remington per discutere di un accordo che prevedeva l'ingresso di capitale americano nella Olivetti, e viceversa.
Nel censimento del 1927, l'industria piemontese si trovava subito dietro a quella lombarda e «Torino aveva finito per assumere gli aspetti tipici di un'area metropolitana non molto dissimile, per certi versi, dal classico modello manchesteriano»[423]. La neonata provincia della Valle d'Aosta, alla quale in quell'anno vennero aggregati Ivrea e il Canavese[424], risultava essere ormai un distretto elettrico e minerario-siderurgico altamente industrializzato ed avanzato. Inoltre, grazie ai generosi finanziamenti della Banca Commerciale, la Soie de Châtillon aveva impiantato ad inizio anni '20 due nuove fabbriche, a Ivrea e a Vercelli, e nel 1928 produceva il 25% della seta artificiale nazionale, il 4% di quello mondiale[425]. In questo contesto industriale estremamente dinamico, il secondo lustro degli anni '20 segnò per la Olivetti un'ulteriore accelerazione, grazie all'apporto di competenze e della volontà di trasformazione in senso efficientistico da parte di Adriano. Così, se nel 1924 nella fabbrica in mattoni rossi si contavano 400 operai che producevano ciascuno 10 macchine all'anno, due anni dopo l'ingresso del primogenito del padrone e dell'amico Gino Levi essi erano diventati 500, ma produssero 8.928 macchine per scrivere, raddoppiando praticamente la produttività rispetto a qualche anno prima (18 macchine all'anno per ogni operaio). E, con il passare del tempo, i giovani riuscirono a imporre definitivamente le proprie teorie, le procedure standardizzate, le misure unificate[426].

L'applicazione in Olivetti degli ideali di Adriano.

[421] Nel 1926 Camillo Olivetti scorporò il settore costruzioni speciali e fondò la OMO (Officine Meccaniche Olivetti).
[422] Cf. *supra*, p. 85.
[423] CASTRONOVO, Valerio, *Imprese ed economia in Piemonte. Dalla "grande crisi" ad oggi*, Torino, Cassa di Risparmio di Torino, 1977, p. 3. Implicito il riferimento a Friedrich Engels, *La condizione della classe operaia in Inghilterra*, 1845.
[424] Cf. Regio Decreto Legge 2 Gennaio 1927, n. 1, Riordinamento delle circoscrizioni provinciali. Precedentemente. Ad Ivrea ed Aosta si trovavano gli uffici degli omonimi circondari della provincia di Torino.
[425] La speculazione finanziaria e la creazione di cartelli nazionali portarono nel 1934 la Châtillon a deporre il bilancio e a passare sotto il controllo del neonato IRI.
[426] «I nuovi metodi di montaggio si dovettero intraprendere quasi in segreto», OLIVETTI, Adriano, *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 89. «I vecchi capi a poco a poco e forse un po' obtorto collo finirono con l'ammettere che i disegni standardizzati, i cicli di lavorazione stabiliti a tavolino, le tolleranze delle

Tornato dal breve soggiorno a Londra, nel maggio 1927 Adriano Olivetti sposò con rito civile Paola Levi, figlia di Giuseppe Levi e sorella dell'amico Gino, di cui si era innamorato sin dal primo incontro[427]. Insieme partirono per un lungo viaggio attraverso l'Europa. Andarono a Interlaken, in Svizzera, dal dottor Charles Baudouin, uno psicanalista che egli avrebbe continuato a seguire nei decenni seguenti, quando rileggeva in chiave personalista e socialdemocratica Jung, Kant, Proudhon, Mounier, Keyserling, i tomisti e Charles Renouvier, tutti autori più o meno cari ad Adriano Olivetti[428]. Soggiornarono a Ginevra, a Londra, rimasero a lungo a Berlino, dove Paola visitò i numerosi musei, lui le numerose e grandi fabbriche, tra le quali la AEG che era stata diretta da Emil e poi Walter Rathenau. Tornato ad Ivrea nel dicembre 1927, Adriano Olivetti aveva ormai le idee più che chiare su quanto occorreva fare nell'impresa.

Il matrimonio con Paola Levi nel 1927.

Il viaggio in Europa.

Il ritorno in fabbrica nel dicembre del 1927.

> Eravamo forse nel 1927 e si stavano preparando i piani di quella complessa conversione organizzativa che richiedeva il consenso e la collaborazione di tutti. […] Certamente parlai degli uffici che si andavano creando, dei tempi, della produzione, delle ispezioni, dei progetti di nuove macchine che avrebbero avviato la fabbrica nella avventura del suo progresso, del suo – diciamolo pure con una punta di orgoglio – del suo futuro grande progresso.[429]

L'istutuzione dell'ufficio produzione.

Con l'aiuto del giovane ingegnere Fulgido Pomella dette vita all'Ufficio produzione, centro nevralgico della programmazione delle attività dell'impresa, e «si dedicò allora ad organizzare il movimento delle materie prime e del materiale semi-lavorato in officina, curando che i singoli componenti della macchina per scrivere arrivassero tempestivamente al montaggio, evitando soste, interruzioni o eccessivi accumuli nel corso dei cicli di lavorazione»[430]. Il cambiamento, inizialmente alle presse e poi in tutta l'officina, fu netto: i due ingegneri

dimensioni, l'adozione di metodi di lavoro precisi ed uniformi, lo studio dei movimenti offrivano vantaggi apprezzabili», *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 37.

[427] Cf. *supra*, p. 127. Insieme ebbero tre figli: Roberto, Lidia e Anna.

[428] Cf. BOUDOIN, Charles, *Découverte de la personne: esquisse d'un personnalisme analytique*, Paris, F. Alcan, 1940.

[429] OLIVETTI, Adriano, "Alle Spille d'Oro", discorso pronunciato a Ivrea il 19 dicembre 1954, in id., *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 151, ora anche in id., *Il mondo che nasce, cit.*

[430] *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 47.

avevano annunciato che a personale costante «sarebbe aumentata la produzione del 30 per cento, come infatti esattamente avvenne»[431].
Sullo scadere degli anni Venti iniziava così un periodo di trasformazione continua dell'impresa nata ad Ivrea che, eccetto brevi periodi, non si è ancora arrestato. Una disponibilità al cambiamento, alla flessibilità professionale – un miniera d'oro per un'impresa che opera in settori tecnologicamente avanzanti e in costante trasformazione – che venne integrata anche da parte dei lavoratori ai quali la Olivetti seppe a lungo assicurare l'impiego e un livello salariale competitivo. Infatti, un aumento della produttività repentino come quello registrato nel 1928-1929 e in successive occasioni avrebbe potuto trasformarsi in sovrapproduzione e generare ripercussioni negative sul numero di lavoratori e sulla loro remunerazione[432]. Ma l'opera di riorganizzazione delle officine ad opera di Adriano Olivetti, che «non avre*bbe* certo avuto la maturità e l'esperienza atta a comporre quei perturbamenti quasi inevitabili», seppe avvalersi degli appelli di Camillo che ricordava al figlio quanto «la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia»[433]. Confortato da un'espansione continua del mercato, che permette ad un imprenditore di dedicare un'attenzione maggiore agli aspetti che non rientrano nel *core business*, il giovane ingegnere che sulle pagine de «L'Organizzazione scientifica del lavoro» criticava il sistema Bedaux. Per evitare che l'aumento della produttività comportasse licenziamenti, introdusse con l'aiuto di operai esperti (gli "allenatori") un calcolo della rimunerazione «congegnato in modo che l'incentivo concesso non superasse un certo limite di produttività, oltre il quale l'affaticamento del lavoratore sarebbe stato considerato pregiudizievole alla salute»[434]. Qualche anno più tardi Olivetti avrebbe ribadito che il Bedaux era un sistema di rimunerazione «antisociale», determinava

Il lavoratore al centro.

[431] OLIVETTI, Adriano, *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 89. Nel 1929 vennero prodotte 11.714 macchine.
[432] Adriano Olivetti aveva intuito il rischio dell'eccesso già negli Stati Uniti, dove stimò che la vendita a rate era implicata nel 95% degli acquisiti e rischiava di condurre a effetti negativi sulla produzione e il lavoro: «Una crisi in America avrebbe delle conseguenze disastrose. E non sono neppure indistinti i segni di una crisi […] l'enorme aumento delle vendite a rate di questi ultimi anni che ha ipotecato la capacità d'acquisto della popolazione per 5 o 10 anni, dando un impulso all'industria che è destinato a smorzarsi» , 1° Novembre 1925.
[433] *Ibid.*, p. 90. Camillo Olivetti non pensava solo al salario necessario per far sopravvivere la famiglia, ma anche alla psicologia operaia, alla fierezza del lavoratore che si identifica al mestiere come individuo e membro di una classe.
[434] *Conversando con Gino Martinoli*, *cit.*, p. 47.

troppi «contrasti fra aziende e maestranze» e, «spingendo l'operatore ad una lavorazione troppo affrettata, tende*va* ad abbassare la qualità del prodotto»[435]. Mentre il sistema adottato a Ivrea (oltre agli allenatori, il salario "a scala mobile", con il quale ad un'operazione più difficile corrispondeva una maggiore paga oraria) permetteva ottimi risultati sul piano della qualità ed una paga complessiva «del 35-50% sopra il minimo di categoria stabilito dal contratto nazionale di lavoro»[436]. In tal modo, l'impresa si garantiva la permanenza degli operai il cui addestramento costava tempo e denaro e, appunto, assicurava agli eporediesi che Ivrea non si sarebbe trasformata in una piccola Detroit, dove le strade erano invase da operai licenziati perché non abbastanza efficienti o piegati dallo sforzo necessario per guadagnare i *five dollars a day*[437].

L'espansione e lo sviluppo.

Per evitare «la disoccupazione involontaria» degli operai, gli Olivetti non intervennero solo nella produzione, ma fecero in modo di garantirsi l'esistenza di acquirenti per la sempre maggiore quantità di macchine. O meglio, si passò da un'impresa in cui la produzione aveva la priorità su tutto il resto della struttura, frutto di un ingegnere meccanico, "alla Camillo", a una dove comandavano il settore commerciale e il coordinamento tra le parti. Una struttura più confacente alla mentalità di Adriano Olivetti, che negli Stati Uniti aveva definitivamente compreso che approcciare i problemi in modo relativo, pragmatico e scientifico, dedurre le soluzioni dall'osservazione della realtà e sapersi adeguarsi al contesto, non sono caratteristiche solo di una persona, ma anche di un'organizzazione che si vuole efficiente: «in quasi tutti i tipi di organizzazione osservati l'officina rispondeva agli ordini della parte commerciale»[438]. Così, se nel 1925 a Ivrea ci

[435] OLIVETTI, Adriano, "Un esperimento vissuto", in «L'Ordine Corporativo», 20 giugno-20 luglio 1935, ora in id., *Civitas hominum*, *cit.*, p. 51.

[436] *Ibid.*, p. 52. Si veda anche MUSATTI, Cesare, "Studio sui tempi di cottimo in un'azienda metalmeccanica", in MUSATTI, Cesare, BAUSSANO, Giancarlo, NOVARA, Francesco, ROZZI, Renato, *Psicologi in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Torino, Einaudi, 1980, p. 64-105, il primo studio analitico del sistema retributivo adottato in Olivetti, che mise in dubbio la validità delle unità impiegate e, soprattutto, la possibilità di generalizzarle a tutte le lavorazioni – la stessa critica metodologica che Adriano Olivetti portava contro il Bedaux.

[437] «Ho parlato con un individuo che lavorava da Ford. Mi disse: ho resistito sei mesi eppoi me ne sono andato. Si è ben pagati ma richiede anche il massimo sforzo», lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, 1° novembre 1925.

[438] «In un'officina in crisi di continuo sviluppo, l'organizzazione sarà soltanto un aiuto alla direzione tecnica, ma non potrà ancora avere un andamento autonomo», lettera di Adriano Olivetti al padre Camillo, 1° novembre 1925, in OLIVETTI, Adriano *Lettere dall'America*, *cit.*, p. 220. Le

si prefiggeva ancora «di ottenere ogni giorno un aumento di produzione», negli anni successivi Adriano Olivetti fece in modo che l'impresa si strutturasse secondo uno schema *bottom-up*, e gli aumenti di produzione non divenissero altro che la conseguenza di una crescita assicurata delle vendite.

L'intervento non era minore, poiché comportava un approccio completamente nuovo al mercato, alla progettazione, alla produzione, e sconvolgeva gli assetti precedenti. Per aumentare le vendite affinché aumentasse la produzione e si assicurassero tanto i posti di lavoro quanto l'ingrandimento dell'impresa – ulteriore garanzia di sopravvivenza di fronte alle crisi –, occorreva infatti andare a cercare i clienti potenziali nei loro mercati e stimolarli all'acquisto proponendo loro una gamma diversificata di prodotti.

Camillo fonda la Hispano Olivetti.

Nel 1929 Camillo fondò a Barcellona la S.A. Hispano Olivetti, dove si prospettava una produzione in grande serie dei pezzi più pesanti della M20 e il montaggio con i pezzi provenienti da Ivrea. La fabbrica costituì la propria rete commerciale sulla penisola iberica, con l'obiettivo di «farsi conoscere sul mercato a costo di qualunque sacrificio perché solo così "le ottime qualità delle macchine in uso potranno aprire nuove porte […] e assicurare uno smercio alla produzione della fabbrica prossima ad iniziarsi. Bisogna vendere, vendere"»[439]. Mentre Adriano si occupava dell'organizzazione della fabbrica catalana, vero banco di prova per le sue teorie manageriali, Camillo volò a Buenos Aires e a Montevideo, dove si occupò delle filiali locali inaugurate nel 1920 e che assicuravano vendite crescenti. Nel 1930 entrò in produzione di serie una nuova macchina, la M40, ideata da Camillo Olivetti e Gino Levi, più leggera e veloce della precedente. Due anni più tardi, Adriano Olivetti realizzò un progetto nato durante il soggiorno statunitense e sviluppato con l'amico Gino, la prima portatile della casa. La meccanica innovativa della MP1, una macchina che «doveva essere la più piccola, la più leggera la più economica possibile»[440], era stata

Le filiali di Montevideo e Buons Aires.
La M40.

sottolineature sono nell'originale.

[439] Lettera di Adriano Olivetti al padre Camillo, 4 novembre 1929, in ASO, Miscellanea direzione archivio storico, vol. 342, citata da CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 62, dove si trovano tutti i dettagli dell'operazione.

[440] LEVI, Riccardo, *Ricordi politici di un ingegnere,* Milano, Vangelista, 1981, p. 26. «Rispetto ai 17 chili della M1, la MP1 pesa "solamente" 5,2 chili; è alta 11,7 centimetri, quasi la metà della M1, ed è destinata oltre che al mondo degli uffici anche agli utenti privati […] la struttura verticale, monumentale, della M1 viene appiattita e alleggerita, così che la macchina possa più facilmente

sviluppata da un altro giovane ingegnere, Riccardo Levi[441], mentre la carena, ormai un'opera di *design*, era di Aldo Magnelli. In quei primi anni Trenta la Olivetti iniziò anche a produrre gli schedari Synthesis ed i nastri inchiostrati, integrò alle macchine per scrivere dei blocchetti che permettevano semplici addizioni e sottrazioni. Creato ad Ivrea nel 1929, l'Ufficio Studi e Pubblicità venne trasferito nel 1931 a Milano, dove Adriano Olivetti si occupava di organizzazione e Renato Zveteremich innovava la grafica pubblicitaria rendendola autonoma dalla caricatura e dalle *affiches* politiche, più dinamica e moderna grazie ai *collages* e ai fotomontaggi.

Riccardo Levi e Aldo Magnelli

Domenico Burzio morì nel 1932, prima di compiere 55 anni. Sulla scia dell'istituzione nel 1909 delle prime casse mutue per i lavoratori, della distribuzione di assegni familiari a partire dal 1920, dell'istituzione delle 40 ore[442] e della costruzione di un primo villaggio per dipendenti nel 1926[443], a un anno dalla scomparsa dell'amico Camillo Olivetti costituì il Fondo Domenico Burzio, poi divenuto Fondazione[444]. Funzione dell'istituto era aiutare gli operai che non riuscivano a risolvere in modo autonomo i problemi che li affliggevano nella vita personale, sociale, familiare, sostenerli finanziariamente nella costruzione della casa con prestiti con un interesse al massimo del 4%.

La Fondazione Domenico Burzio e l'assistenza agli operai.

inserirsi anche nell'arredamento di un'abitazione. Al tradizionale (e unico) colore nero della M1 e della M20 si aggiungono sette diversi colori (rosso, blu, azzurro, marrone, verde, grigio e avorio) […] Sono i primi passi verso il mercato di massa», ASO, "Dalla MP1 alla Valentine, passando per la Lettera 22 e 32. Scrivere a macchina dovunque ci si trovi: il fascino delle portatili Olivetti", in linea http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=598 (consultato il 28 maggio 2013).

[441] Fratello minore di Carlo Levi, Riccardo aveva due anni in meno di Adriano Olivetti e di Gino Levi (con il quale non vi erano legami di parentela diretta). Si iscrisse al Politecnico di Torino nel 1921, lo stesso anno in cui iniziò a frequentare Piero Gobetti. Dopo la laurea, fu assunto dalla FIAT nel 1928, ma già nel 1930 a Ivrea gli offrivano uno stipendio doppio, e partì malvolentieri («Io non avevo alcuna voglia di lasciare un lavoro che mi piaceva, né di andare in provincia e lontano da casa […] avrei lasciato la Olivetti tra i suoi monti», *ibid.*, p. 24). A Ivrea entrò a far parte di un gruppo clandestino di GL (con Benedetto Fietta ed Ottavio Luzzati) e collaborò ai «Quaderni di Giustizia e Libertà» con lo pseudonimo di Tec e successivamente A. Parodi.

[442] Cf. la trascrizione di un documento non datato (ma successivo al 13 agosto 1938, la data del 70° compleanno di Camillo Olivetti) in cui erano riassunte le benemerenze di Camillo Olivetti per il "benessere della nazione italiana", necessario alla richiesta di discriminazione in seguito alla pubblicazione delle leggi razziali, in ARAVA – Gabinetto, Serie 14, Cat. 1, B. Ebrei, Pratiche Olivetti discriminazione e determinazione di razza.

[443] Il borgo Olivetti era allora composto da sei case unifamiliari con orto.

[444] Sulle attività della Fondazione Burzio si veda ASO, «Camillo Olivetti e la Fondazione Domenico Burzio», in linea <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=556> (consultato il 29 maggio 2013).

La Olivetti tra paternalismo, filantropia e assistenza sociale.

Non è facile giudicare queste azioni di intervento da parte di un imprenditore nella vita privata dei "suoi" dipendenti. Occorre però fare alcune osservazioni. Innanzitutto, il *welfare work* Olivetti era in linea con quello delle imprese statunitensi e stabiliva una stretta relazione tra politiche del personale, «ricerca del consenso operaio» e l'obiettivo «esplicitamente dichiarato di modernizzare l'organizzazione in funzione di un aumento della produttività»[445]. Però, se a Ivrea si era applicata un'organizzazione efficiente *prima* dell'istituzione non occasionale dei servizi sociali (fondo Burzio), la maggior parte delle industrie italiane si avviò sulla strada della razionalizzazione solo *dopo* che la concorrenza delle imprese estere – sul piano organizzativo altamente competitive – era divenuta insostenibile[446] e *dopo* che la Confindustria aveva reclamizzato «il *welfare* aziendale […] come la via italiana all'organizzazione scientifica del lavoro»[447]. L'inversione dei fattori è significativa, perché l'industria italiana concepiva il benessere dei lavoratori come uno strumento per aumentare la produttività, mentre in Olivetti la razionalizzazione era innanzitutto in funzione del benessere[448]. Inoltre, la Olivetti interveniva con servizi sociali d'avanguardia, secondo modalità scientifiche ed istituzionali simili a quelle impiegate a partire dagli anni '60 dagli Stati per la costruzione dei *welfare* nazionali.

> Grazie al lavoro di un gruppo di assistenti sociali è possibile analizzare nel dettaglio la situazione di una sessantina di casi al giorno […] La situazione dell'operaio viene valutata dal lato economico, psicologico, lavorativo e familiare; si studiano le cause che hanno determinato le difficoltà e si individuano le forme di intervento idonee per superare i problemi nel modo più semplice ed efficace.[449]

[445] BENENATI, Elisabetta, "Cento anni di paternalismo aziendale", *cit.*, p. 67.
[446] Ossia dopo il 1927, come aveva reso chiaro la stabilizzazione della lira a "quota 90", e ancor più dopo la crisi del 1929.
[447] *Ibid.*, p. 73.
[448] Anche se in questa fase l'ordine così descritto non era ancora evidente, lo sarebbe divenuto nel decennio successivo e ancor più negli anni '50. Per un raffronto, negli anni '30 Agnelli affidava la gestione dell' «assistenza organizzata quale strumento di governo delle masse e di relazioni pubbliche» ai principali dirigenti della Fiat, a «cominciare da Valletta», con «il compito di rafforzare il senso d'identificazione dei lavoratori nell'azienda e di concorrere così alla diffusione di un clima favorevole alla scrupolosa osservanza delle regole e dell'ordinamento gerarchico di fabbrica», CASTRONOVO, Valerio, *FIAT*, *cit.*, p. 247.
[449] ASO, "Camillo Olivetti e la Fondazione Domenico Burzio", *cit.*

L'attenzione di Camillo Olivetti per i meno abbienti, possibile espressione di pratiche filantropiche diffuse all'interno delle comunità ebraiche della Diaspora e senza dubbio frutto delle sue idee socialiste[450], era ammirata dal figlio Adriano. Durante il soggiorno americano, il giovane eporediese criticò la visione sociale di Henry Ford e dei classici manchesteriani, contrari alla carità per la quale dimostrò un *penchant* spontaneo[451]. Probabilmente sul finire degli anni '20, mentre leggeva *John H. Patterson. Pioneer in industrial welfare* di Samuel Crowther, aveva poi aggiunto a penna "Mr Olivetti" accanto a una lista di industriali che, ostili al capitalismo finanziario i cui rappresentanti non partecipavano più alla vita della fabbrica, avevano voluto curare alla radice i mali dovuti all'industrializzazione di massa tramite l'avvio di servizi sociali aziendali[452]. A partire dall'esempio paterno, l'approccio di Adriano Olivetti alla soluzione dei problemi che affliggevano i lavoratori dell'impresa e del Canavese sarebbe stato più globale, organico, istituzionalizzato, e perciò fuori dai canoni della filantropia imprenditoriale del XIX e del XX secolo.

Nel 1931 il Presidente della Remington, James H. Rand Jr., si recò ad Ivrea per visitare l'impresa e proporre a Camillo Olivetti la propria partecipazione finanziaria. Per garantire l'indipendenza della Olivetti, l'eporediese rifiutò e il 4 agosto 1932 concluse una serie di operazioni che trasformavano l'assetto societario: aveva ottenuto un milione di lire dal Consorzio sovvenzioni sui valori industriali del neonato Istituto Mobiliare Italiano, aveva fuso la ing. C. Olivetti & C. e la S.A. Fonderie

[450] Anche se più tardi Olivetti riconobbe il proprio modello nella chiesa Unitariana, alla quale aveva aderito nel 1934: «To the late Dr. David Starr Jordan […] is ascribed the inspiration for a program of advanced employee welfare now in force in large typewriter factories owned and directed by Camillo Olivetti in Ivrea, Italy. As told in the *Stanford Illustrated Review for April*, Olivetti was an assistant in electrical engineering at Stanford during 1893-94 when Dr. Jordan was president there; returned to Italy so imbued with Jordan's social teachings that his factories have "a paternalistic program of employee benefits ... matched by few if any industries elsewhere in the world". Olivetti, now retired, is engaged in spreading in Italy the doctrine of Unitarianism which he learned from Dr. Jordan», "Remembers Jordan", «Cornell Alumni News», a. 43, n. 27 (8 maggio 1941), p. 378.

[451] «Secondo essi e con loro Ford, [vi era il 50% delle possibilità che un operaio che chiedeva aiuto fosse in effetti in stato di bisogno, ma] per le altre 50 bisognava nell'interesse della società lasciare un individuo dormire nei giardini pubblici e senza mangiare per qualche giorno. Andiamo avanti», lettera di Adriano Olivetti al padre, 1° novembre 1925. «Quanto alla moralità dell'"unearned increasement" ["l'aumento non giustificato, non guadagnato": Olivetti faceva riferimento ad una proposta non ulteriormente specificabile del padre di speculare su un terreno di loro proprietà] è bene non pensarci troppo e magari destinare i profitti alla beneficenza», lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, 15 novembre 1925.

[452] V. MAFFIOLETTI, Marco, "Adriano Olivetti e i suoi libri", *cit.*, p. 249.

Olivetti nella Ing. C. Olivetti & C. S.p.A., aveva concluso un aumento di capitale di 13 milioni di lire che portava Camillo saldamente al comando con una maggioranza quasi assoluta nella società[453]. E qualche mese dopo, il 4 dicembre 1932, Adriano Olivetti divenne direttore generale dell'impresa, presieduta dal padre.

Nel 1932 Adriano Olivetti diventa Direttore Generale.

Negli anni '20, quindi, Adriano Olivetti si disinteressò sempre più della politica, almeno quella delle grandi ideologie, dei partiti, dei giornali, della gestione delle istituzioni pubbliche, impossibilitato ad esprimere il proprio pensiero dopo l'istaurazione violenta e antidemocratica del fascismo. Accettò sempre più volentieri, invece, il ruolo di organizzatore della produzione che gli era stato assegnato dal padre. Si inserì attivamente in un contesto culturale che era in gran fermento negli Stati Uniti, animato dai principi razionalistici che egli interpretava come strumenti democratici, capaci di far aumentare la ricchezza materiale e culturale dei lavoratori, mentre l'industria italiana (e in misura minore, europea) era diretta con metodi prevalentemente empirici e sulla base di rapporti gerarchici rigidi, giustificati da un clima politico oppressivo. Entrando alla Olivetti, Adriano adeguò i sistemi di organizzazione studiati ed osservati in America al contesto specifico di un'impresa di macchine da scrivere sita alla periferia di un paese periferico nel panorama economico mondiale: standardizzazione delle procedure di lavorazione e del movimento dei materiali in officina; razionalizzazione dell'amministrazione[454]; allargamento del settore commerciale tramite la penetrazione del mercato globale con una gamma di prodotti nuovi, diversificati, competitivi; definizione di una struttura direzionale complessa (uffici produzione, studi e pubblicità, commerciale), con la quale la centralizzazione lasciava spazio alla delega delle responsabilità e delle autorità.

Dall'officina all'ufficio.

Anche se Adriano Olivetti l'avrebbe sempre chiamata "la fabbrica", l'impresa non aveva più al proprio centro l'officina, ma gli uffici. A par-

[453] Cf. CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 79-80.

[454] «Il sistema descritto rappresenta perciò un tentativo secondo noi riuscito di ridurre al minimo le necessità burocratiche d'officina evitando una superstruttura organizzativa, pure consentendo di controllare la produzione con notevole precisione», OLIVETTI, Adriano, "L'organizzazione in una fabbrica italiana di macchine per scrivere", in «Organizzazione scientifica del lavoro», a. III, n. 10 (ottobre 1928), p. 628. «Olivetti […] aveva drammaticamente posto in discussione […] la possibilità di compresenza e di integrazione di un'organizzazione "alta" fondata su una concezione cooperativa e di un'organizzazione "bassa" nella quale, invece, il principio burocratico costituiva il nucleo centrale del sistema di controllo", SAPELLI, Giulio, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, *cit.*, p. 670-671.

La creazione di una nuova classe di lavoratori.

tire dal 1927 il giovane Olivetti iniziò ad assumere un numero sempre crescente di laureati, non solo ingegneri[455], «una classe di *professional*, tecnici, capi intermedi, *manager* che costituirono la nuova classe di riferimento dell'impresa»[456].

> L'idea fondamentale che guidò la trasformazione tecnica fu l'introduzione nell'attività industriale, in tutti i suoi rami di uomini di elevato livello di preparazione scientifica. I vecchi capi, provenienti dalla «gavetta» cui la fabbrica doveva l'inizio, lo sviluppo, i maggiori sacrifici degli anni difficili, si dovettero mettere in disparte; entrarono in officina i cento e lode della scuola politecnica. Io avevo dovuto giudicare le cose e gli uomini sotto un profilo razionale: se servivano o non servivano alla trasformazione che ritenevo indispensabile.[457]

Solo delle persone già formate intellettualmente e caratterialmente, nonché più indipendenti dal punto di vista economico, potevano contribuire alla direzione dell'impresa in modo autonomo e assicurare quel carattere processivo, in continuo sviluppo e ingrandimento, che Adriano Olivetti considerava necessario per un'impresa moderna. Persone capaci di comprendere ed introiettare il vasto disegno che egli iniziava ad abbozzare per l'impresa, e che potevano contribuire alla realizzazione del valore sociale e politico implicito in esso. Laureati che con Olivetti condividevano, chi più chi meno, un sistema di valori democratici in cui primeggia il rispetto per gli individui, concepiti come esseri liberi ed uguali, e che portava Adriano a mettere in primo piano – facendo riferimento, per esempio, a Chester Barnard e a Harrington Emerson[458]

[455] Tra gli anni '20 e '30: Maritano, Jervis, Vercellone, Rozzi, Trossarelli, Borello, Sansevero, Fazi, Levame, Micheloni, Beccio, Peyretti, Rollino, Weiss, Alzati, Magnelli, Enriques, Galassi, Monti, Polese, Canetta, Bettonica, Calderoni, Ferrari, Luria, Parri, Verdun, Ponzoni, Sacco, Zanetti, Riccardo Levi, Mario Levi, Levi Cavaliere, Luzzatti, Peroni; cf. MARTINOLI, Gino, "Gli anni della formazione", *cit.*, p. 25.

[456] BUTERA, Federico, DE WITT, Giovanni, *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa. La storia delle isole di produzione alla Olivetti negli anni '70*, Bologna, il Mulino, 2013, p. 19.

[457] OLIVETTI, Adriano, "Appunti per la storia di una fabbrica", *cit.*, p. 10.

[458] Chester Barnard fu «il grande esperto di *management* che cercò di integrare e superare le rigidità del modello taylorista», FASCE, Ferdinando, "Gli industriali italiani e gli Stati Uniti nel «secolo americano»", in *Il mondo visto dall'Italia*, Agostino GIOVAGNOLI e Giorgio DEL ZANNA (ed.), Milano, Guerini, 2004, p. 427. «Modern organizations are defective because they individualize instead of generalize their staffs […] but there are general needs which are the very fundamentals of strong organization and these needs should be under general staff officers, all of whose aggregated wisdom should be available to guide, not only the president and the vice-president,

Il dirigente animatore.

– il «carattere di "cooperazione" insito nell'impresa moderna, che deve trasformare il dirigente da "dominatore" ad "animatore" del "lavoro di molti"»[459]. Anche se occorre non dimenticare che era il figlio del Presidente dell'impresa – condizione che gli conferiva un potere specifico –, Adriano Olivetti non era il capo burocratico e dispotico che all'inizio del XX secolo dominava la politica, l'impresa e la società[460], ma un dirigente la cui funzione imprenditoriale consisteva nell'organizzare secondo un piano razionale un'impresa dinamica, che concepiva come un organismo complesso composto di parti in relazione tra loro, vivente e dotato di un futuro in gran parte, appunto, pianificabile.
Proprio il carattere allo stesso tempo processivo e programmatico della Olivetti, il suo evolversi continuo secondo i piani stabiliti dalla direzione, coniugato agli scritti su questioni industriali, avrebbe permesso al modello culturale dell'impresa delineato da Adriano Olivetti d'essere ancora oggi «interpretato e studiato come uno degli strumenti di cambiamento fondamentali nel generale panorama dell'industria italiana»[461]. Un carattere che non sarebbe probabilmente stato possibile attuare se gli Olivetti non avessero avuto una particolare sensibilità commerciale e politica, se già alla fine degli anni '20 non fossero riusciti ad assicurarsi il quasi-monopolio sul mercato interno e ad espandersi in quello esterno, sfruttando gli acquisti da parte delle istituzioni e il protezionismo del regime fascista per presentarsi in pieno sviluppo di fronte alla concorrenza internazionale indebolita dalla Grande crisi del 1929.

> L'Olivetti, cioè, uscì dalla fase artigianale; a spingerla in tale direzione erano state sia la necessità di fronteggiare un'agguerrita concorrenza estera sullo stesso mercato italiano, sia la consapevolezza che per lo sviluppo reale e di lunga durata di un'industria della meccanica di precisione anche il dominio reale di un solo mercato nazionale si sarebbe rivelato insufficiente; e che pertanto fin da allora la propria capacità concorrenziale andava estesa anche sui mercati esteri, senza paure di passi falsi, senza accontentarsi di

but also each subordinate official down to the lowest man in the line», EMERSON, Harrington, *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*, New York, The Engineers Magazine, 1909, p. 64, ora in linea < http://imagebase.ubvu.vu.nl/utils/getfile/collection/nib/id/383/filename/367.pdf> (consultato il 29 maggio 2013).

[459] BIGAZZI, Duccio, "Modelli e pratiche dell'industrializzazione italiana", *cit.*, p. 947.

[460] Cf. COHEN, Yves, *Le siècle des chefs*, *cit.*

[461] SAPELLI, Giulio, "Gli «organizzatori della produzione» tra struttura d'impresa e modelli culturali", *cit.*, p. 665.

vivere in patria all'ombra dì un qualche implorato dazio (il quale, comunque, se c'era non guastava, ma non poteva da solo assicurare il successo).[462]

Antifascismo, una narrazione parallela

> Ma forse non gli diede dell'impiastro, soltanto perché sapeva che andava in montagna; e perché Gino gli aveva detto che era antifascista, e che era figlio di un socialista, amico anche lui di Turati.
> Natalia Ginzburg, *Lessico famigliare*, 1963

Dopo l'inizio di carriera nell'impresa paterna, inaugurata sui banchi da lavoro nella seconda metà del 1924, Adriano Olivetti non aveva più esposto pubblicamente il proprio pensiero politico. In seguito non si rese estraneo ai fatti e alla vita politica del paese ma, in forma prevalentemente privata o segreta, continuò ad esprimersi o ad agire contro la dittatura fascista.

Adriano antifascista.

Si è già visto che, nel 1926, Piero Gobetti in esilio a Parigi era sicuro che avrebbe ottenuto in dono una macchina per scrivere dall'amico Adriano Olivetti. Che a Boston, sommerso di riviste e libri anglosassoni sull'organizzazione dell'impresa, questi aveva scritto a Ivrea chiedendo che gli spedissero regolarmente «La Rivoluzione Liberale»[463]. E sempre dall'America, il 26 dicembre Olivetti spedì allo zio Ulrico Revel, residente a Santa Barbara in California, un articolo di Salvemini pubblicato proprio dalla rivista gobettiana, unitamente ad un suo articolo in inglese, da pubblicarsi nella rivista «The Nation» sotto le pseudonimo di "Aimé de Valtournanche", contenente «offese e calunnie per il Fascismo e S.E. il Capo del Governo»[464].

[462] MAGGIA, Giovanni, *Elementi per una storia della Olivetti nel periodo tra le due guerre*, Tesi di Laurea, Facoltà di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Torino, 1970-71. V. anche CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 55.
[463] Lettera di Adriano Olivetti alla famiglia, 17 agosto 1925.
[464] Comunicazione della Direzione Generale della Pubblica Sicurezza al Prefetto di Aosta, Roma, 30 maggio 1931, contenuto nell'«abbondante dossier della questura di Aosta» «Olivetti Adriano di Camillo. Classifica: Sovversivo», così citato da OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 72, non reperito in ASO, né all'Archivio delle Regione Autonoma della Valle d'Aosta, né all'Archivio

La fuga di Turati.

Dopo dieci mesi sul suolo italiano, segnati dalla febbrile attività di studio dei testi che si era procurato negli Stati Uniti e di una nuova organizzazione per l'impresa paterna, Adriano Olivetti compì una prima azione in opposizione al fascismo. In seguito a un'ennesima aggressione fascista, Filippo Turati aveva fatto richiesta del passaporto alla Questura, che rifiutandoglielo intensificò la sorveglianza sul vecchio leader socialista. Riccardo Bauer, a cui Turati aveva chiesto di aiutarlo per attraversare la frontiera, organizzò la fuga con Carlo Rosselli, Sandro Pertini e Ferruccio Parri, che il 21 novembre lo caricarono furtivamente su un'auto e lo portarono a Caronno, nel varesotto, dove si rifugiarono presso il dottore Ettore Albini, socialista della prima ora e critico teatrale de «l'Avanti!». Dopo che il 26 novembre Mussolini, infuriato, dette ordine di catturare Turati ad ogni costo, il 2 dicembre Rosselli raggiunse la villa a Caronno e condusse il vecchio amico di Camillo Olivetti nella casa torinese di Giuseppe Levi, dove sarebbero rimasti qualche giorno prima di trasferirsi a Ivrea, nella residenza di Giuseppe Pero, dirigente dell'impresa di macchine per scrivere eporediese. L'8 dicembre, Adriano Olivetti con la propria auto condusse Turati, Rosselli e Parri a Savona, dove pernottarono in un albergo[465]. Passarono poi tre giorni nascosti in casa di Italo Oxilia a Quiliano, dove li raggiunse Pertini. Il 12 dicembre, a Vado Ligure, Ferruccio Parri, Sandro Pertini e Adriano Olivetti perlustrarono la costa in attesa del motoscafo, condotto da Oxilia e Lorenzo Da Bove, ma l'attesa fu vana per la presenza della Guardia di finanza al molo, e solo alle 10 di sera Turati, Pertini, Parri, Rosselli, i fratelli Italo e Giacomo Oxilia, Da Bove e il giovane meccanico Emilio Ameglio al motore, salparono nei pressi del porto di Savona, in località Pesci vivi. Il mattino dopo furono accolti dai gendarmi corsi di Calvi. Turati scrisse un telegramma al Ministro della Guerra Painlevé e a quello degli esteri Briand, chiedendo ed ottenendo l'asilo politico per sé e Pertini, già condannato a 5 anni

Centrale dello Stato, dove sono conservati altri documenti su Adriano Olivetti e famigliari. Della copertina del dossier è conservata una fotografia, presa probabilmente dallo stesso Ochetto, in id., "Adriano Olivetti fra utopia e realismo", in «Storia Illustrata», n. 266 (gennaio 1980). La denuncia è anche in ACS, Fondo Ministero degli Interni, Direzione generale di pubblica sicurezza, PS A1 (1937), b. 35, fasc. «Adriano Olivetti», v. *infra*, p. 164.

[465] «Quella sera la sua faccia e i suoi pochi capelli erano come frustati da un colpo di vento. Aveva occhi spaventati, risoluti e allegri […] erano gli occhi che aveva quando aiutava una persona a scappare, quando c'era un pericolo e qualcuno da portare in salvo», GINZBURG, Natalia, *Lessico famigliare*, *cit.*, p. 84.

di confino. L'indomani, nel pomeriggio del 14 dicembre 1926, gli altri ripresero volta per l'Italia, dove Parri, Rosselli, Ameglio, Giacomo Oxilia, Da Bove vennero arrestati, mentre Italo Oxilia riuscì a sfuggire in Francia per unirsi agli antifascisti parigini. Il processo si concluse il 12 settembre 1927 con una condanna di 10 mesi d'arresto per motivi non politici per Turati, Parri, Pertini, Rosselli, Da Bove e Boyancé, mentre a Italo Oxilia fu inflitta una pena di un anno e 50 giorni[466].

Adriano Olivetti non fu arrestato e durante il processo non fu mai fatto il suo nome. Rimase nascosto un mese e mezzo dai Levi, a Torino, e poi partì per Londra[467]. Negli anni successivi, nelle comunicazioni sul suo conto tra prefetture e ministeri non venne mai menzionata la sua partecipazione, nemmeno nella lettera spedita l'8 gennaio 1927 alla questura di Aosta dove il commissario di P.S. di Ivrea (facente parte all'epoca della provincia valdostana) affermava che Camillo Olivetti restava un irriducibile oppositore del regime, anche se non era da ritenersi «elemento pericoloso all'ordine nazionale dello Stato»[468]. In ogni caso, a causa soprattutto della soppressione delle opposizioni ingaggiata dal regime con le leggi fascistissime, da quel 1926 gli Olivetti – soprattutto Camillo, facoltoso industriale le cui simpatie socialiste non erano un segreto per nessuno – furono posti sotto costante controllo da parte delle forze di polizia ordinarie e segrete. Nell'agosto 1928 la Milizia volontaria per la sicurezza nazionale schedò Camillo Olivetti come avversario del regime, «quale socialista individualista ed ex capo del Comitato aventiniano di Ivrea»[469]. Nel dicembre 1928, mentre si re-

Camillo Olivetti schedato come "avversario del regime".

[466] Per Parri e Rosselli la pena fu poi commutata in cinque anni di confino. Sull'avventura e il processo, v. GANDOLFO, Andrea, *Sandro Pertini. Dalla nascita alla Resistenza, 1896-1945*, Roma, Aracne, 2010, p. 134-158; MARTINO, Antonio, "Fuorusciti e confinati dopo l'espatrio clandestino di Filippo Turati nelle carte della R. Questura di Savona", in «Atti e Memorie della Società Savonese di Storia Patria», vol. XLIII (2007), pp. 453-516; PERTINI, Sandro, "La fuga di Filippo Turati", in *Trent'anni di storia italiana. Dall'antifascismo alla resistenza*, *cit.*, p. 95-98; PARRI, Ferruccio, "All'alba, la Corsica: era la libertà", in «L'Umanità», a. II, n. 239 (9 ottobre 1948), p. 3. L'Archivio Storico della Camera dei Deputati (ASCD) (Archivio Mario Pannunzio, Archivio fotografico 1932-[1965], Collezione fotografica privata (per servizi) 1932 - 1965, Soggetti vari 1941-[1965], fascicolo 448, busta 71) conserva una busta nella quale il direttore de «Il Mondo» Mario Pannunzio aveva conservato alcune foto del processo, alle quali aveva affiancato un ritratto di Adriano Olivetti del 1926 circa.

[467] GINZBURG, Natalia, *Lessico famigliare*, *cit.*, p. 85.

[468] CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 167. Non è quindi dimostrata, benché comprensibile, l'affermazione di Ochetto che vorrebbe che Camillo Olivetti avesse "spedito" il figlio a Londra per sedare i «rumori» (p. 53 e 61).

[469] *ibid.*. Il 1° febbraio 1927, sempre secondo Caizzi, su «Realtà: politica sindacale del fascismo», apparve un articolo «La macchina da scrivere è invenzione italiana», in cui era trascritta una conferenza a Novara durante la quale Camillo Olivetti aveva raccontato le avventure di Ravizza e del

cava in Spagna per portare a termine la nascita della sede barcellonese dell'impresa, a San Dalmazzo la dogana gli ritirò il passaporto che gli era stato sbadatamente rilasciato. Il vecchio industriale, infuriato per gli ostacoli che si frapponevano alla realizzazione di un'importante incombenza professionale, scese a Roma e si fece consegnare un nuovo passaporto valido.

Il controllo serrato sulla famiglia Olivetti da parte di Ministeri e Prefetture.

Nel 1931, Adriano Olivetti fece richiesta del passaporto per recarsi in URSS con la delegazione della Confindustria[470], e tra ministeri e prefetture nacque uno scambio di informazioni a proposito dei suoi rapporti con il regime, del quale restò all'insaputa. Ottenuto il documento, giunse al ministero degli Interni una lettera del Consolato di San Francisco che comunicava la denuncia da parte di Ottavio Revel, fratello dello zio a cui Adriano Olivetti aveva spedito nel 1925 «un violentissimo articolo contro il fascismo e Mussolini» e «una lettera nella quale lo scrittore dell'articolo se ne dice l'autore, e nella lettera medesima insulta Fascismo e il Duce»[471]. Alla richiesta del ministero di ragguagli sulla posizione politica di Olivetti, il prefetto d'Aosta Pietrabissa rispose che Camillo era stato «ritenuto oppositore al Regime, ma attualmente non più considerato tale», mentre il figlio Adriano risultava «di regolare condotta morale e politica, incapace di atti o propaganda antinazionale». «Dato il tempo trascorso» dal fatto, la direzione generale della P.S. presso il ministero degli Interni decise di non prendere alcun provvedimento nei confronti di Olivetti ma chiese al prefetto «di voler disporre nei confronti del medesimo cauta opportuna sorveglianza allo scopo di meglio accertare l'attività politica del medesimo»[472]. Anche negli anni successivi (1933,

suo cembalo scrivano, antenato della macchina per scrivere brevettata dalla Remington. Passando in rassegna tutti i numeri della rivista a partire dal 1926, l'articolo non è stato reperito.

[470] Cf. *supra*, p. 141.

[471] «La situazione in Italia è decisa [sic] di pericoli, dato l'assoluto e incontrastato dominio della banda di mascalzoni e assassini che delizia il bel paese. Quanto ha scritto un giornalista americano del "World" non è purtroppo che la dolorosa realtà […] Quello che è successo a Firenze è niente in confronto di quello che capitò a Torino nel dicembre 1922 e a Molinella. Non parliamo poi del delitto Matteotti che pesa nel capo di Mussolini, nonostante tutte le contraddittorie sentenze di una Magistratura pone alla volontà dell'esecutivo[…] Per fortuna Mussolini è minato costituzionalmente. Pare in questi giorni si vada sottoponendo ad una operazione per un carcinoma di origine sifilitica», copia del rapporto N. 175-2029 in data 3 aprile 1931 (anno IX°) del Regio Consolato Generale d'Italia in S. Francisco, in ACS, Fondo Ministero degli Interni, Direzione generale di pubblica sicurezza, A1 (1937), b. 35, fasc. «Adriano Olivetti». Ottavio Revel versava in condizioni economiche disastrose e, avendo chiesto 200$ in cambio della lettera, accettò i 50 che gli erano necessari per pagare l'albergo in cui risiedeva.

[472] *Ibid.* Ochetto fa riferimento anche a una lettera inviata il 24 luglio 1931 dai Carabinieri di Ivrea alla Regia Questura di Aosta, conservata nel fantomatico fascicolo non reperibile presso la stessa,

1934, 1935) Adriano Olivetti chiese il passaporto, e lo ottenne dopo che gli zelanti burocrati del ministero ebbero ricevuto conferma dalla prefettura interessata che il «predetto non *era* ritenuto capace di svolgere all'estero propaganda antinazionale», anche se, stando alla testimonianza dello stesso Adriano Olivetti, «faceva parte sin dal 1932 di movimenti rivoluzionari, in particolare di Giustizia e Libertà e [era] un amico di Carlo Rosselli (ucciso nel 1937 a Parigi) a cui assomiglia fisicamente (era mezzo ebreo, di lato paterno)»[473].

dove è scritto che «Olivetti non è fascista e per concezioni proprie risulta di sentimenti non concordi perfettamente alla concezioni fasciste, ma non fa propaganda contraria e non lo si ritiene pericoloso, dimostrandosi ossequiente alle disposizioni del Governo Nazionale».

[473] «He have mixed since 1932 with revolutionary movements, especially with Giustizia e Libertà and [was] a friend of Carlo Rosselli (murdered in 1937 in Paris) whom he resembles physically (he is half Jewish, from his father side)», Lettera di accompagnamento del "Memorandum", 14 giugno 1943, in NARA, Rg 226, Entry 210, Box 335, file 660.

SECONDA PARTE

Come sviluppare un'idea

Ritorno alla politica. Tra impresa, territorio e studi (1933-1938)

All'inizio degli anni '30, generalmente riconosciuti come quelli "del consenso", il regime fascista cercò di attuare un disegno ambizioso: sottomettere l'economico al politico e al sociale tramite l'intervento massiccio dello Stato nella gestione delle imprese, la pianificazione centralizzata dell'economia e la rifondazione delle relazioni sociali tramite le corporazioni.

Se non nel metodo, almeno nell'obiettivo, quello fascista era un progetto condiviso da altre ideologie politiche, che in buona parte dell'Europa centro-occidentale agivano in nome del trionfo della democrazia industriale sul capitalismo liberale, della priorità alla protezione della società e degli individui dagli effetti nefasti dell'economia capitalista, che la Grande crisi dimostrava essere inegualitaria e azzardata, rischiosa soprattutto per le classi meno abbienti. Il progetto della Repubblica di Weimar era infatti fallito poiché la socialdemocrazia tedesca era rimasta ancorata alla difesa corporativa dei lavoratori ma, secondo la strategia del "capitalismo organizzato", puntava alle concentrazioni monopolistiche e durante la crisi era riuscita a proporre solo il rilancio del mercato liberoscambista e la deflazione. Così, nel primo lustro degli anni '30 vennero formulate soluzioni che senza guardare alla Russia sovietica erano nettamente alternative al capitalismo. Sempre in Germania, la proposta di statalizzare i punti chiave dell'economia in modo da accompagnare la transizione al

Anni: '30: le vie al socialismo non comunista...

socialismo, fatta da alcuni socialdemocratici eterodossi e non esenti da influenze anarchiche e utopistiche, quali Carl Landauer e Eduard Heimann. Oppure l'*Arbeitsbeschaffungsplan* dell'ex bolscevico e ricercatore dell'OIT/ILO Wladimir Woytinsky. Nel Regno Unito, il congresso delle Trade Unions del 1932 vide la vittoria nel sindacato di una linea politica che sarebbe stata progressivamente adottata dal Labour Party. Dove erano sempre più ascoltate le proposte "ghildiste" (corporative) di G.D.H. Cole nonché i Fabians, che sulla scia di Keynes e di William Beveridge proponevano la mediazione "pacifica" tra socialismo e neoliberalismo che si sarebbe pienamente sviluppata nel secondo dopoguerra.

> Dalla strenua difesa della parità di bilancio ad un orientamento favorevole ad una politica espansiva, dal liberismo interno e internazionale ad una politica di intervento pubblico sulla moneta, sulla politica creditizia, sulla politica industriale, fino a definire i contorni di una pianificazione democratica da condurre da subito e a livello nazionale, fino a far propria la rivendicazione delle nazionalizzazioni e di un potenziamento del controllo operaio e sindacale, nonché la rivendicazione di un allargamento universalistico del *Welfare*.[474]

...la pianificazione economica...

Nel 1933 Henrick de Man redasse il *Plan du Travail* che l'anno successivo venne approvato dalla CGT francese. Dal 1932 si iniziò ad attuare in Svezia l'«utopia provvisoria», lo stadio intermedio tra la crisi del capitalismo e il socialismo reale che consistette nell'espansione di un settore pubblico decentralizzato, interventista nelle scelte di sviluppo e mediatore nei conflitti tra i due corpi sociali maggioritari, i lavoratori e gli imprenditori. Che fosse oppure no una forma di transizione al socialismo, la politica economica e sociale svedese avrebbe saputo dimostrare la possibilità di realizzare una forma di compromesso tra socialdemocrazia, mercato capitalistico e politiche economiche pre-keynesiane.
Destinate ad avere più o meno successo, le politiche economiche dei grandi paesi europei sembravano così indicare che fosse in corso «la grande trasformazione» da un'economia di mercato e capitalistica a

[474] TELÒ, Mario, *La socialdemocrazia europea nella crisi degli anni trenta*, Milano, Franco Angeli, 1985, p. 174.

un'economia pianificata[475] e socialista, come quella che era ormai avviata nell'URSS di Stalin[476]. Se Roosevelt non pensava che il New Deal conducesse a una forma di socialismo, esso fu certamente interpretato come esempio di limitazione e controllo del *laissez-faire capitalism* in un paese democratico e liberale. E forse la trasformazione non era così "grande" se il *New Deal* compiva, nel paese destinato a dominare l'Occidente nei decenni successivi, un'integrazione tra Stato e mercato i cui caratteri erano squisitamente manageriali e capitalistici, mentre l'interpretazione statunitense delle politiche keynesiane rendeva stabile l'economia di mercato tramite una compiuta società dei consumi[477].

...il New Deal ...

La propaganda di regime affermava che in Italia era in corso la "grande trasformazione" e che grazie alle corporazioni l'economico veniva sottomesso al sociale. Il corporativismo si risolse però in una struttura istituzionale priva di poteri effettivi, incapace di modificare i rapporti reali tra le parti sociali, così come tra la politica, l'economia e la società. Il regime fascista centralizzava infatti nelle mani dello Stato autoritario la pianificazione dell'economia, che veniva guidata in minima

...e il corporativismo.

[475] «Possiamo dire che l'idea classica di pianificazione prevede una particolare forma di intervento che si ritiene fondata su un uso sistematico della ragione: più precisamente, quella forma d'intervento che consiste nell'agire su una certa realtà per mezzo di un *piano*. Possiamo definire un piano come "un sistema di norme, a carattere direzionale, volto ad ottenere il raggiungimento di un determinato stato finale, tramite la coordinazione di contenuto di un insieme di attività"», MORONI, Stefano, "Il dibattito sulla pianificazione economica nella prima metà del Novecento", *Tra corporativismo e pianificazione*, *cit.*, p. 96.

[476] Con il liberalismo «pour la première fois, on se représentait une sorte particulière de phénomènes sociaux, les phénomènes économiques, comme séparés de la société et constituant à eux seuls un système distinct auquel tout le reste du social devait être soumis. On avait en ce sens désocialisé l'économie, et ce que la grande crise des années Trente imposa au monde, c'est une resocialisation de l'économie. La "grande transformation" représente donc en quelque façon l'inverse de la transformation qui a donné le jour à l'idéologie libérale», DUMONT, Louis, "Préface", in POLANYI, Karl, *La grande transformation*, Paris, Gallimard, 1983, p. I [*La grande trasformazione*, Torino, Einaudi, 1974 (anche se la prima edizione newyorkese è del 1944)]; v. anche MAUCOURANT, Jérôme, *Karl Polanyi, une biographie intellectuelle*, in «Revue du Mauss semestrielle», n. 29 (2007), p. 35-62, in linea <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article662> (consultato il 24 maggio 2013).

[477] Con il New Deal l'amministrazione statale dell'economia liberale surrogava e subordinava «le utopie razionalizzatrici degli ingegneri ai quadri politici tradizionali», SALSANO, Alfredo, *Gli ingegneri e il socialismo. Taylorismo e planismo di fronte alla grande crisi*, in «Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli», XXIII, 1983-84, Milano, Feltrinelli, 1985, p. 1181-1216, ora in *id.*, *Ingegneri e politici. Dalla razionalizzazione alla "rivoluzione manageriale"*, Torino, Einaudi, 1987, p. XIII. Salsano giunge ad affermare che lo stalinismo concepisce il mercato come seconda economia, necessaria benché illegale, e il keynesismo riconosce la necessità di una politica economica di vasto raggio, e che «varrebbe comunque in entrambi i casi il principio che il mercato (libero, informale, illegale) è necessario all'esistenza dell'economia amministrata, mentre senza di essa il mercato si autodistruggerebbe nella crisi», *ibid.*, p. XII.

parte e secondo interessi di tipo politico o capitalistico. Nonostante la propaganda ne mettesse in luce solo l'aspetto sociale e nazionalistico, di protezione del popolo italiano, la battaglia del grano (1925) e la svalutazione della lira a quota 90 (1927) miravano alla riduzione del *deficit* commerciale con l'estero (circa il 50% delle importazioni consisteva in alimenti)[478], così come l'ondata protezionistica seguita alla Grande crisi, la nascita dell'Istituto Mobiliare (1931) e dell'Istituto Ricostruzione Industriale (1933)[479] avevano come obiettivo la formazione di grandi concentrazioni industriali per raggiungere l'integrazione verticale del processo produttivo e ridurre i soggetti da organizzare nel capitalismo all'italiana. Così, la politica autarchica successiva alle sanzioni internazionali all'attacco in Etiopia non si risolse nell'isolamento del paese, ma nella riorganizzazione e creazione di nuovi settori industriali per limitare le importazioni ed aumentare le esportazioni nei paesi capitalistici[480].

L'economia italiana non era quindi soggiogata dalla politica fascista ma, semmai, lo Stato era guidato da interessi economici frazionali di cui il Governo mussoliniano si faceva rappresentante. Secondo lo stesso gioco di contraddizioni tra realtà e propaganda che caratterizzava l'Italia di allora, né l'economia né la politica furono sottoposte dallo Stato corporativo a criteri e valori di tipo sociale.

> Il Regime fascista non intende statizzare o, peggio, funzionarizzare l'intera economia della Nazione; gli basta controllarla e disciplinarla attraverso le Corporazioni, la cui attività da me seguita è stata di grande rendimento ed offre le condizioni di ulteriori, metodici sviluppi.[481]

[478] «Gli ambienti industriali erano ben consapevoli della necessità di un ritorno alla base aurea, come stava avvenendo in altre nazioni europee, e dell'esigenza di un cambio fisso (in luogo di un cambio troppo fluttuante lasciato in balia alle onde speculative) per uno sviluppo più sicuro del commercio estero, intralciato altrimenti dai numerosi dazi antidumping contro le provenienze dei paesi a moneta svalutata», CASTRONOVO, Valerio, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Torino, Einaudi, 2006, p. 259.

[479] Fra il 1929 e il 1933: svalutazione delle azioni borsistiche del 39%, l'indice dei prezzi scende da 102 a 75, i disoccupati salgono da 300.000 a 1.200.000 , di cui circa 700.000 nella sola industria (più esattamente, sulle liste di collocamento erano iscritti 300.787 disoccupati nel 1929, 1.006.442 nel 1932, 765.815 nel 1935, 2.021.786 del 1937, al ritorno della campagna d'Etiopia). Tra il 1928 e il 1937 l'indice dei salari nominali scese da 528 a 418, «i consumi alimentari pro capite si ridussero fra il 1921 e il 1931 da 2727 a 2667 calorie», CASTRONOVO, Valerio, *Storia economica d'Italia*, *cit.*, p. 285.

[480] Nel 1930 la Ford, che aveva installato alcune produzioni nella penisola, venne definitivamente estromessa. Nel 1937 l'IRI possedeva l'80% della produzione cantieristica, il 45% di quella siderurgica, il 39% dell'elettromeccanica, il 23% della meccanica.

[481] MUSSOLINI, Benito, *L'Italia deve conquistare l'indipendenza economica*, Roma, Unione editoriale

Anche se non la sostennero mai apertamente e, anzi, ne intralciarono il passo, Mussolini e altri gerarchi lasciarono affermare ad alcuni esponenti del fascismo, soprattutto a Giuseppe Bottai[482], e ai portavoce del cattolicesimo sociale[483], che con il corporativismo si sarebbe realizzata la "terza via" fascista, la «radicale sostituzione della rappresentanza politica con una rappresentanza del mondo produttivo, del lavoro, delle professioni, dei ceti»[484], unica apparente soluzione alla crisi del sistema liberale per giungere alla conciliazione delle classi. Le corporazioni, come la nazione e lo Stato, sembravano infatti essere le unità con cui ricomporre una società manifestatamente frammentata[485]. Ma l'unità era illusoria e, nella realtà, contraddittoria, poiché il predominio sulla società delle istanze politiche e la loro contiguità con il mondo imprenditoriale e finanziario garantivano a quest'ultimo che le deliberazioni in materia economica sarebbero state compiute sulla base degli interessi

La terza via fascista.

d'Italia, 1937.

[482] «Lasciate che, a questo punto, io vi citi le parole, di uno scrittore straniero, Walter Rathenau. Sono del 1918. […] "L'ordinamento cui noi perverremo - diceva questo scrittore - sarà un ordinamento di economia privata, come l'attuale, ma non di un'economia privata senza freno; dovrà penetrarla una volontà collettiva; la stessa volontà che penetra ogni opera umana solidale, ad eccezione appunto della sola produzione economica; dovranno penetrarla una moralità e un senso di responsabilità, che oggi nobilita ogni servizio reso alla collettività. […] Ma dall'economia viene accettata come cosa sicura che essa, da cui dipende la nostra agiatezza e il nostro piacere, la nostra civilizzazione e la nostra messa in valore, non possa esistere altrimenti che senza freni sul terreno della libera concorrenza e della lotta civile illuminata"», BOTTAI, Giuseppe, *Consiglio nazionale delle Corporazioni*, Roma, Tipografia della Camera dei deputati, 1929, p. 32.

[483] Oltre alle encicliche sociali, dalla *Rerum novarum* di Leone XIII (1891) alla *Quadragesimo anno* di Pio XI (1931), occorre guardare a Giuseppe Toniolo, che «pensava a dei corpi intermedi tra lo Stato e il cittadino, spontaneamente formati da datori di lavoro e prestatori d'opera, che riproponessero in un'ottica di collaborazione di classe», CAVALIERI, Duccio, "Il corporativismo nel pensiero economico italiano: una rilettura critica", in «Il Pensiero Economico Italiano», a. 2, n.. 2 (1994), p. 21, in linea <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/43839/1/MPRA_paper_43839.pdf> (consultato il 4 giugno 2013).

[484] SANTOMASSIMO, Gianpasquale *La terza via fascista. Il mito del corporativismo*, Roma, Carocci, 2006, p. 10. «Della "terza via" fascista quale fu percepita o vissuta negli anni tra le due guerre il corporativismo non è certamente l'elemento esclusivo, ma è a mio avviso une dei più importanti», *ibid.*

[485] Il corporativismo è un modello «d'organisation des sociétés dans laquelle la régulation d'une branche d'activité relève de groupements professionnels sous le contrôle du pouvoir politique. […] Il importe de relever qu'il s'agit là d'une organisation globale de la société», SEGUR, Philippe, "Conclusions", in *Le groupement et le droit: corporatisme, néo-corporatisme*, Maryvonne HECQUARD-THERON (ed.), Toulouse, Presses de l'Université des Sciences sociales de Toulouse, 1996, p. 223 ; «esso è forma di organizzazione di tutti gli elementi reali del popolo laddove esso è una forma di organizzazione di tutti gli elementi reali del popolo, specificati bensì secondo le loro naturali funzioni ma appunto perciò armonizzati nell'intima coesione e unità di un saldo organismo», GENTILE, Giovanni, "A lavoro compiuto", in *Che cosa è il fascismo*, p. 228, citato da SANTOMASSIMO, Gianpasquale, *La terza via fascista*, *cit.*, p. 42.

corporativi predominanti[486]. L'autarchia e il corporativismo, propagandate come forme di sottomissione dell'economia a criteri politici e sociali, erano in sostanza due strumenti che un regime autoritario come quello fascista impiegò per assicurare l'organizzazione capitalistica.

> Il corporativismo era stato null'altro che «un tentativo per mascherare che le leve del comando produttivo erano […] in mano alle Confederazioni, soprattutto padronali» […] un «dominio capitalistico», anzi, un vero e proprio «supercapitalismo» si era venuto costituendo nell'Italia fascista attraverso la schiacciante presenza di pochissimi gruppi privati.[487]

In contemporanea, si imponevano le istanze razionalizzatrici che si è già visto passare lungo gli anni '20 dalla fabbrica alla società[488], e in Italia riscuotevano così una discreta affermazione la disciplina urbanistica e la sua attività di pianificazione del territorio, mezzi funzionali alla riorganizzazione autarchica dell'economia industriale e agricola. Connivenza tra le classi che dirigevano la politica e l'economia, controllo politico delle relazioni sociali, pianificazione politica e centralizzata della vita

[486] «Il ritmo delle trasformazioni economico-sociali comincia a palesarsi (e a essere percepito) come naturalmente più rapido di quello dei mutamenti politico-istituzionali. E la figura unitaria della società, tanto più necessaria quanto più lo Stato si autolegittima come esclusiva "sintesi politica", si tramuta in un gigantesco trompe-l'oeil in cui la concretezza dei confliggenti interessi si disperde nella rappresentazione di un'artificiosa totalità […] originaria e insanabile contraddizione, conseguenza diretta del loro rapporto di stretta parentela con la cultura della crisi dello Stato: la contraddizione, cioè, fra un corporativismo proteso a rivendicare la naturale politicità dei corpi rispetto al potere statale e un corporativismo volto invece a riaffermare l'esclusiva politicità dell'unità dello Stato», ORNAGHI, Lorenzo, "Corporazione", in *Enciclopedia Treccani delle Scienze Sociali*, in linea <http://www.treccani.it/enciclopedia/corporazione_(Enciclopedia-delle-Scienze-Sociali)/> (consultato il 7 giugno 2011). In altri termini, «Il fascismo, quindi dopo aver realizzato i suoi equilibri e i suoi dosaggi politici, doveva tradurli in termini costituzionali per sopravvivere. Occorreva dare insieme la parvenza di una rivoluzione inesistente e la certezza del diritto e della solidità delle tradizioni», LA FRANCESCA, Salvatore, *La politica economica del fascismo*, Bari, Laterza, 1972, p. 52.

[487] ZUNINO, Pier Giorgio, *La Repubblica e il suo passato*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 42-43, che cita ROMEO, Rosario, *Breve storia della grande industria in Italia*, Bologna, Cappelli, 1961, p. 139, il quale cita a sua volta un documento inviato nel 1933 a Mussolini dai vertici economici dello Stato fascista. «L'Italia degli anni '30 rappresenta e rafforza le tendenze del capitalismo degli anni successivi e favorisce, nell'ambito di schemi burocratici, la costituzione delle strutture oligopolistiche che, sburocratizzate, caratterizzeranno poi nettamente il futuro dell'economia italiana. Alcuni effetti di dichiarata tendenza dirigistica ed oligopolistica si dispiegano subito in termini di organizzazione centralizzata delle attività economiche e di arginamento delle punte estreme della crisi, con risultati che saranno evidenti alla fine della seconda guerra mondiale […]regime di protezione dell'industria a danno della collettività che pagava le spese della politica di divisione dei mercati e del controllo dei prezzi», LA FRANCESCA, Salvatore, *La politica economica del fascismo*, *cit.*, p. 51.

[488] Cf. *supra*, p. 122.

sociale ed economica: tutto ciò permetteva a Mussolini di assicurare definitivamente al governo il ruolo di pianificatore della vita del paese e, mutuando i termini dal linguaggio urbanistico, di lanciare il "piano regolatore dell'economia italiana" , che univa sviluppo urbano, riorganizzazione economica ed amministrativa del territorio, ponendo le città come «perno su cui far ruotare la proposta di un diverso assetto territoriale»[489]. È in questo contesto che, dopo aver inserito la riorganizzazione della produzione e di tutto il sistema impresa su binari che garantivano una riproduzione "automatica" della razionalità[490], mentre la famiglia Olivetti si assicurava il controllo di un'industria sempre più grande, imbricata nell'economia nazionale ed internazionale, ed entrava in stretto rapporto con le istituzioni e le personalità politiche in grado di prendere decisioni a favore di essa, il direttore generale Adriano Olivetti allargava lo sguardo oltre l'impresa. Notò che essa non è affatto un sistema chiuso, ma stabilisce rapporti complessi con la società e la vita degli individui. Constatò che nell'Italia di quegli anni, autarchica e sempre più industrializzata, la fabbrica aveva assunto una centralità che non si poteva più negligere, e il suo benessere o malessere comportava o era il frutto del benessere o del malessere del territorio locale. Considerò che quella centralità non era accidentale, ma era la caratteristica essenziale della società industrializzata di massa. Se quindi si voleva assicurare il benessere degli abitanti di un territorio, occorreva garantire la buona salute delle imprese che operavano in esso con l'adozione di politiche economiche adeguate. Benché secondo Adriano Olivetti il fine ultimo non fosse la sopravvivenza dell'industria, ma la sicurezza materiale delle persone, nonché spazi e tempi per trovare, esprimere, estendere la propria personalità, il proprio "essere". Guardando metaforicamente oltre i muri fabbrica, Olivetti temeva infatti che la sua impresa, divenuta ormai un centro nevralgico maggiore dell'economia eporediese, trasformasse la piccola e rurale Ivrea in una delle città industriali sparse in Europa e negli Stati Uniti: città inquinate e antiigieniche, con le strade malmesse e rese pericolose dalle automobili

Il piano regolatore dell'economia italiana lanciato da Mussolini.

Lo sguardo di Adriano iniziava ad andare oltre la fabbrica.

[489] CIUCCI, Giorgio, *Gli architetti e il fascismo. Architettura e città 1922-1944*, Torino, Einaudi, 1989, p. 26.

[490] «La macchina scientifica si era messa in moto, gli uffici tecnici si ingrandivano, nuovi prodotti erano studiati, erano messi in produzione, erano venduti», OLIVETTI, Adriano, "Dovete conoscere i fini del vostro lavoro", discorso alle maestranze del giugno 1945, in *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, Davide CADEDDU (ed.), Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2006, pp. 62-67, ora in *Fabbrica e comunità*, *cit.*, e in *id.*, *Il mondo che nasce*, Alberto SAIBENE (ed.), Edizione di Comunità, 2013.

sempre più numerose, le fabbriche lontane dall'abitazione dei lavoratori, spesso troppo piccola e priva dei servizi elementari, ecc. Per Olivetti era quindi compito delle classi dirigenti industriali trovare un equilibrio tra i bisogni delle imprese e quelli dei lavoratori, le condizioni per una maggiore giustizia sociale, e razionalizzare un'organizzazione della collettività che, alla lunga, avrebbe prodotto i germi della propria decadenza. Problemi che potevano essere risolti da una disciplina nuova, l'urbanistica. Punto d'incontro tra scienze della materia, scienze sociali e tecnica, egli la concepiva come lo strumento necessario per pianificare il progresso economico e coordinare gli spazi e i tempi delle diverse attività sociali che dovevano garantirlo: lavoro, spostamento, divertimento, consumo, abitazione[491]. Appropriatosi delle teorizzazioni del Movimento Moderno ("razionale", "funzionale", "internazionale"), di Le Corbusier, Walter Gropius, Mies van der Rohe, delle teorie economiche di un Keynes e del New Deal di Roosevelt, del planismo di Hendrik De Man e della socialdemocrazia svedese, che acquisivano una certa notorietà anche in Italia, a partire dal 1935 Adriano Olivetti impegnò parte del proprio tempo organizzando le ricerche per un piano urbanistico della Valle d'Aosta. Un'attività che si risolse in realizzazioni limitate, ma che lo arricchì intellettualmente prefigurando le teorizzazioni politiche successive.

Il complesso equilibrio tra i bisogni delle imprese e quelli dei lavoratori.

Il piano urbanistico per la Valle d'Aosta.

Tra il 1933 e il 1938 passarono gli anni forse più complessi ed incerti della vita di Adriano Olivetti. Non si può distinguere con certezza se lo fece per un'adesione almeno parziale al sistema politico fascista, per salvaguardare l'impresa e i posti di lavoro o per dare più possibilità alle proprie iniziative personali, ma in quegli anni egli si avvicinò ad alcune personalità del regime e non si rifiutò di "oliare gli ingranaggi del sistema", mentre si esprimeva a favore di una pianificazione dell'economia e della società in chiave corporativa. Per interpretare con maggiore coscienza il valore di tali scelte e poter quindi giudicare il grado di effettiva partecipazione, la buona o cattiva fede, se non una certa ingenuità con cui venivano compiute, occorre forse guardare le letture che nutrivano le riflessioni di Adriano Olivetti e che ne anticipavano gli sviluppi ulteriori. Sfogliando i libri della sua biblioteca, comparandoli

[491] Per poter interpretare più correttamente l'evoluzione successiva del pensiero politico e imprenditoriale di Adriano Olivetti, è importante sottolineare che con questa ottica l'urbanistica permetteva un'organizzazione della società che, se aveva come scopo immediato il benessere delle persone, assicurava la stabilità del sistema produttivo capitalistico, nonché delle ineguaglianze sociali che in ogni qual modo si cercava di ridurre.

L'affannosa ricerca della "via di mezzo".

con quelli che ordinò, con l'attività imprenditoriale e gli articoli pubblicati in quegli anni, si trova conferma dell'attitudine dell'eporediese a cercare una "via di mezzo" tra posizioni considerate troppo estreme. Soprattutto a livello politico, dove liberalismo e socialismo, Inghilterra e URSS diventano simbolicamente l'espressione di due valori che secondo Olivetti dovevano collaborare allo sviluppo della società e delle singole persone, di libertà e giustizia. L'attività intellettuale del trentenne direttore della Olivetti metteva così in risalto la ricerca per la definizione di concetti che sarebbero divenuti fecondi a partire dal decennio successivo, quali persona e comunità, territorio e decentralizzazione, pianificazione e attività spontanea, disordine ed armonia.
E forse quest'ultima, l'armonia, è l'idea che caratterizza meglio l'Adriano Olivetti di quegli anni, evidente nel suo organicismo sempre in cerca di un equilibrio tra dimensioni opposte, tra il grande della società e il piccolo dell'individuo, tra il dentro della fabbrica e il fuori del territorio, come testimoniano l'innovativa architettura istituzionale proposta nel piano per uno Stato federale delle Comunità e il progetto editoriale per le Nuove Edizioni Ivrea.

Un antifascista tra i fascisti

> Riforma federalistica. Autonomie. In luogo di uno Stato centralizzato e di rapporti di soggezione, una società federazione di gruppi quanto più spontanei, liberi e ricchi di contenuto. Ogni uomo al centro di un sistema di rapporti. Ogni uomo incitato dalla organizzazione sociale ad estrinsecare al massimo le sue facoltà, le sue libertà. Perché la libertà è un valore positivo, significa vita attiva della personalità.
> Carlo Rosselli, "Socialismo e fascismo", 1935

Dopo che il 27 maggio 1933 il regime aveva imposto per decreto l'iscrizione al PNF a chi avesse voluto partecipare ai concorsi pubblici e o iscriversi ai sindacati fascisti[492] – quindi chiunque avesse voluto lavorare

[492] «Art. 1. – In aggiunta ai requisiti prescritti dagli ordinamenti in vigore per l'ammissione ad impieghi presso gli Enti di cui all'art. 2, è richiesta la iscrizione al Partito Nazionale Fascista; Art. 2. – Sono tenute all'osservanza dell'articolo 1: a) le Amministrazioni delle Provincie, dei Comuni,

La tessera del PNF.

per e con l'amministrazione statale –, Adriano Olivetti acquisì la tessera del PNF n. 530.378[493]. Venticinque anni più tardi, in sede privata avrebbe amaramente commentato questa scelta obbligata.

> Non è male che si sappia quello che in Piemonte sanno: che dopo essere stato un noto avversario del fascismo, come altri italiani, presi la tessera il 31 luglio 1933, cioè l'ultimo giorno, quando venne annunciata l'eliminazione dai sindacati di coloro che non erano iscritti al partito. È anche noto che come fascista non fui mai troppo in odore di santità avendo adoperato la tessera per difendere la libertà di coloro che non l'avevano e la mia tessera non fu mai strumento di oppressione per nessuno, tanto è vero che in questi ultimi quindici anni, a parte la mia partecipazione nella lotta antitedesca, questa questione non fu mai posta in discussione.[494]

Cosa significasse in quegli anni "avere la tessera" lo dimostrano la lettera-esposto spedita da Norberto Bobbio a Mussolini l'8 luglio 1935 e le riflessioni che essa ha smosso quando venne ritrovata in archivio a inizio degli anni '80. In quella lettera il filosofo del diritto, a cui era stata ritirata la libera docenza in quanto sospettato di appartenere alla «setta "giustizia e libertà"», sottolineava al duce la propria fede fascista e chiedeva di essere riammesso in università. Nel 1992, a proposito di quella lettera Bobbio – filosofo dell'antifascismo gobettiano – parlò di nicodemismo: «il comportamento per cui l'aver la tessera era un obbligo puramente esterno, non di coscienza […] Anche se faceva parte, in

le istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza e degli enti, istituti ed aziende, comprese quelle di trasporto […] le amministrazioni delle aziende municipale», «La Stampa», 28 maggio 1933, p. 1. «Con decreto del capo del governo del 17 dicembre 1932 [...] venne stabilito che per l'ammissione ai concorsi di qualsiasi ruolo, gruppo e grado, banditi dalle amministrazioni statali, fosse richiesta, a seconda dell'età prescritta per l'ammissione ai concorsi stessi, l'iscrizione al PNF o nei fasci giovanili di combattimento. L'anno seguente, con R.D.L. 1° giugno 1933, n. 641, l'obbligo dell'iscrizione al PNF venne esteso anche ai casi di ammissione ad impieghi presso le amministrazioni delle provincie, dei comuni, ecc.», ACQUARONE, Alberto, *L'organizzazione dello stato totalitario*, Torino, Einaudi, 1965, p. 257.

[493] Cf. ARAVA, Regia Prefettura di Aosta – Gabinetto, Serie 14, Cat. 1, B. Ebrei, Pratiche Olivetti discriminazione e determinazione di razza.

[494] Lettera di Adriano Olivetti alla contessa Mila Angelini de' Libera, 11 marzo 1958, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310). «According to O. [Olivetti] he has been associated with anti-fascist movements since the early days of Fascist era, especially with Giustizia and Libertà, and with Carlo Roselli [sic] and some of his friends. With Carlo Roselli he helped effect the flight of Turatti [*sic*]. O. frankly says that in 1933, after many years of opposition and solely to protect his factory, he became technically a member of the Fascist Party, but has continued his anti-Fascist activities throughout», "Memorandum", 14 giugno 1943,

un certo senso, d'una prassi burocratica, consigliata dalla stessa polizia fascista; era un invito alla umiliazione: "Se lei scrive al Duce...". La dittatura corrompe l'animo delle persone. Costringe all'ipocrisia, alla menzogna, al servilismo»[495]. Il filosofo Bobbio proponeva un giudizio morale e si autoaccusava[496], mentre l'amico Vittorio Foa (che dalla retata del maggio 1935 era uscito con una pena di 15 anni di prigione per antifascismo) interpretava la lettera in modo decisamente diverso: «l'ammonizione era una violenza nei suoi confronti, dalla quale Bobbio aveva il diritto di difendersi. Non facciamo confusioni. Una cosa era essere fascisti, altra cosa essere iscritti al fascio»[497]. Adriano Olivetti condivideva con Foa l'atteggiamento squisitamente funzionale e pragmatico, anche di fronte all'iscrizione al PNF: in quegli anni non si non poteva scegliere un'Italia, ma occorreva convivere con i rapporti di potere imposti dal sistema politico in vigore.

> Sebbene di recente iscritto al Partito, l'Adriano Olivetti non sembra abbia adeguata comprensione del movimento fascista e dimostri molto attaccamento al Regime. Si ha piuttosto l'impressione che egli abbia chiesta la iscrizione per evidenti ragioni di opportunità, avendo un'azienda che ha necessità di essere tutelata e sostenuta dal Governo.[498]

Pure Camillo Olivetti intratteneva con il regime le stesse relazioni pragmatiche. In occasione del venticinquennale della Olivetti nel 1933, accostando termini stranieri ad altri più caratterizzanti il linguaggio fascista (capo, uomo, morale, tollerare) sosteneva la necessità di rapporti equilibrati tra datore di lavoro e lavoratore, nonché di un mercato retto da valori umanistici, non solo affaristici.

[495] BOBBIO, Norberto, "Quella lettera al duce", in «La Stampa», 16 giugno 1992, ora in *Autobiografia*, Roma-Bari, Laterza, 1999, p. 32.
[496] «Questa è una lettera servile […] se bastasse il pentimento per cancellarla, ora mi sentirei assolto di fronte a me stesso. Ma il pentimento non basta», *ibid.*
[497] FOA, Vittorio, « Intervista », citata in *Bobbio e il suo mondo. Storie di impegno e di amicizia nel 900*, Torino, Aragno, 2009, p. 78-79.
[498] "Promemoria: ing. Adriano Olivetti", s.d., s.l., anonimo, in ACS, Fondo Ministero degli Interni, Direzione generale di pubblica sicurezza, Divisione polizia politica, Fascicoli personali, b. 916, fasc. Olivetti Adriano. In seguito all'improvvisa e prematura scomparsa di Adriano Olivetti, il segretario del PSI, Pietro Nenni, scrisse: «C'era in Adriano Olivetti una vena di illuminismo certo in buona parte utopistico, ma di una ricchezza di spunti democratici e di un contenuto sociale che fecero di lui un avversario naturale del fascismo e un non meno naturale e spontaneo propugnatore della evoluzione democratica e socialista della nostra società, senza la pretesa che essa si arrestasse ai cancelli del privilegio capitalista», *Ricordo di Adriano Olivetti*, Renzo ZORZI (ed.), Milano, Edizioni di Comunità, 1960, p. 90.

> Il "fair dealing" è sempre stato alle radici della organizzazione Olivetti. Il capo tollera la mediocrità, ma ogni uomo dell'organizzazione deve dimostrare lealtà e carattere. Non deve essere distinzione o restrizione fra la morale del capo e quella dei collaboratori, fra la morale privata e la morale commerciale.[499]

Comunque, forse perché non era più responsabile diretto dell'impresa, ma sicuramente per il suo carattere impetuoso, il vecchio Olivetti attirava maggiormente l'attenzione della polizia politica fascista.

> Il fiduciario S.O.S., molto bene informato della nota questione degli ebrei di Torino, parlando di focolai di antifascismo, a proposito degli Olivetti, così si esprimeva: "Sento che la casa degli Olivetti ad Ivrea era un centro molto importante. Tutti gli Olivetti sono tarati".[500]

Gli ebrei di Torino.

Con la «questione degli ebrei di Torino» l'impiegato dell'OVRA faceva riferimento all'arresto di numerosi esponenti del gruppo piemontese di Giustizia e Libertà, in gran parte di origine ebraica. E benché non vi siano documenti che provino che gli Olivetti avessero mai fatto parte di GL o che abbiano collaborato al giornale omonimo[501], non pochi colleghi ed amici erano pienamente implicati nella lotta giellista al fascismo.

Mario Levi.

> Mario Levi, che aveva un incarico abbastanza importante nell'organizzazione amministrativo-commerciale della Olivetti, collaborava ai «Quaderni Giustizia e Libertà» col nome di Selva. Io non lo sapevo.[502]

[499] CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 180.
[500] "Promemoria: ing. Adriano Olivetti", *cit.*. S.O.S. era il nome in codice di Pitigrilli, detto "Piti", al secolo Dino Segre, importante informatore dell'OVRA. In realtà l'affermazione non era di "Piti" ma di "Togo", nella lettera del 9 aprile 1934, in *ibid.*. Nel promemoria si legge anche: «Sotto il punto di vista politico, mentre di Camillo Olivetti si avevano notizie della sua tacita accondiscendenza al movimento antifascista organizzato dal Mario Levi, per l'Adriano Olivetti si è saputo soltanto che pur essendone a conoscenza, non se ne ingeriva fingendo di ignorarlo. Questo contegno è dovuto anche all'atteggiamento della moglie Olga [*sic*] Levi la quale ha sempre avuto una spiccata simpatia ed ammirazione per il fratello Mario, da essa sempre difeso. Non è improbabile che tale simpatia sia dovuta anche ad affinità di principi politici».
[501] Resta solo la testimonianza dello stesso Adriano Olivetti, cf. *supra*, p. 167.
[502] LEVI, Riccardo, *Ricordi politici di un ingegnere*, *cit.*, p. 29. Mario Levi era il figlio maggiore dell'istologo Giuseppe Levi, fratello di Gino Martinoli, Paola Olivetti, Natalia Ginzburg. Frequentò il liceo D'Azeglio, dove ebbe i primi contatti con il movimento di Giustizia e Libertà. Laureatosi in scienze commerciali, Levi divenne direttore commerciale della Olivetti.

E Mario non sapeva che il collega Riccardo Levi tramava clandestinamente nel gruppo di Ivrea – composto da Benedetto Fietta, Ottavio Luzzati e l'ingegnere Aluffi, tutti alle dipendenze della Ing. C. Olivetti S.p.a. –, scriveva su GL con lo pseudonimo di Tec, consegnava i testi al più celebre fratello, il pittore-scrittore Carlo Levi, che li dava probabilmente agli amici Ginzburg e Vittorio Foa.

L'11 marzo 1934 a Ponte Tresa, sul confine meridionale del Ticino svizzero, Mario Levi sfuggì ai doganieri italiani che l'avevano fermato con Sion Segre e la macchina colma di materiali di «Giustizia e Libertà», volantini in cui si chiedeva agli italiani di votare "no" al secondo plebiscito, previsto nelle settimane successive. Mentre Mario era riuscito a sfuggire in Svizzera gettandosi nel lago di Lugano, furono immediatamente arrestati il fratello e il padre, Gino e Giuseppe Levi, che nel 1925 era tra gli intellettuali antifascisti firmatari del Manifesto di Benedetto Croce. Grazie all'opera di informatori e delatori, vennero portati in carcere anche Carlo e Riccardo Levi, Leone Ginzburg, Carlo Mussa Ivaldi, Barbara Allason, Attilio e Marco Segre, Augusto Monti. A metà marzo Adriano Olivetti e la signora Levi accorsero a Roma, dove per salvare i parenti «*misero* in opera la fondazione Rockefeller […] *Volevano* fare un baccano a sfondo scientifico sulle riviste straniere. *Avevano* messo di mezzo l'Ambasciatore di Spagna a Roma»[503]. Due settimane dopo l'arresto il professore venne liberato. Per la scarcerazione dei giovani colleghi Olivetti ottenne un appuntamento per il 6 aprile con il commissario Michelangelo Di Stefano, capo dell'OVRA. Ma l'incontro si risolse in un buco nell'acqua: il commissario Renzo Mambrini, referente torinese dell'OVRA, chiese ai suoi uomini di «dare le solite risposte gerarchiche» e, in effetti, Olivetti si sentì dire che «fosse più avveduto per l'avvenire a limitarsi alle cure della sua azienda tralasciando di ingerirsi in questioni di Polizia delle quali egli è un incompetente. *Venne* quindi licenziato con le parole acconce che detta la buona educazione»[504]. Ma l'eporediese insistette. Il 12 aprile, a Milano, affidò la cura del caso Levi all'avvocato Vittorio Ambrosini, in segreto informatore dell'OVRA n. 532[505]. L'8 maggio Adriano Olivetti

L'arresto di Gino e Giuseppe Levi.

[503] Lettera dell'informatore dell'OVRA "Togo", al secolo René Odin, 4 aprile 1934, in ACS, Fondo Ministero degli Interni, Direzione generale di pubblica sicurezza, Divisione polizia politica, Fascicoli personali, b. 916, fasc. Olivetti Adriano.
[504] *Ibid.*
[505] Cf. lettera del 12 aprile 1933, *ibid.*

era nuovamente a Roma, poiché il prefetto di Aosta Negri aveva ottenuto un appuntamento con il senatore Bocchini, capo della Polizia e dell'OVRA. E anche in questo caso fu un buco nell'acqua: Bocchini lo accolse «assai male, nel senso che gli *interdette* bruscamente di occuparsi di questo affare»[506]. E quella volta Olivetti obbedì. Ma nei giorni successivi, dopo due mesi di prigionia, Gino, Carlo e Riccardo Levi furono liberati, mentre il 6 novembre 1934 il processo fu chiuso con una pena di quattro anni di prigione a Ginzburg e tre a Sion Segre, mentre Attilio e Marco Segre furono condannati al confino.

Dopo il "complotto giudaico" Adriano Olivetti sarebbe stato ancora più cauto con gli amici antifascisti e più pragmatico con le disposizioni totalitarie del regime. L'unico contatto con l'antifascismo che è possibile segnalare in quegli anni è del 9 gennaio 1935, quando Alessandro Galante Garrone annotò nell'agendina personale: «Dopo cena, sono stato con Vittorio Foa, gentile e simpatico. A zonzo per Torino. Poi ci siamo fermati al Bar Cambio, con Renato Treves. E c'era anche un Olivetti. La compagnia di Foa mi ha fatto risentire l'urgenza di certi problemi morali»[507].

Furono invece più numerose le occasioni in cui Adriano Olivetti entrò in relazione con il regime in chiave "positiva". Il 2 ottobre 1934, il dirigente della Olivetti Giuseppe Pero, a nome dell'impresa e in rappresentanza del direttore generale Adriano Olivetti, offrì 50.000 lire per «l'erigenda casa Littoria» di Ivrea[508]. In seguito Olivetti donò altre

La casa Littoria di Ivrea.

[506] *Ibid.*

[507] BORGNA, Paolo, "Giorgio e i suoi amici negli anni della formazione", in *Amici e compagni. Con Norberto Bobbio nella Torino del fascismo e dell'antifascismo*, Gastone COTTINO e Gabriela CAVAGLIÀ (ed.), Milano, Bruno Mondadori, 2012, p. 42. L'avvocato Borgna mi ha confermato che in tutte le agendine di Galante Garrone questa è l'unica in cui compare un Olivetti e condivide la mia ipotesi secondo la quale, per motivi essenzialmente anagrafici, l'Olivetti in questione fosse Adriano.

[508] «Il dott. Pero, in rappresentanza del Camerata Ing. Adriano Olivetti, membro del Comitato [per la costituenda Casa Littoria di Ivrea] […] la Società che Ella presiede comunica di stanziare lire cinquantamila […] mi varrò ampiamente dell'Ufficio Tecnico di Codesto Stabilimento, gentilmente messo a disposizione del Comitato promotore, per lo studio e la partecipazione alle Commissioni Tecniche e Giudicatrici che porteranno a realizzazione questa necessità del fascismo Eporediese», lettera di Sergio Pugliese, vice segretario federale del PNF-Fascio di combattimento di Ivrea, a Camillo Olivetti, 3 ottobre 1934, in Regia Prefettura di Aosta – Gabinetto, Serie 14, Cat. 1, B. Ebrei, Pratiche Olivetti discriminazione e determinazione di razza, in ARAVA. Da un punto di vista strettamente monetario, 50.000 £ del 1935 corrispondono a circa 40.000 € d'oggi. Per quanto riguarda i prodotti al consumo occorre notare che nel 1935 un kg. di pane costava in media 1,76 £, un litro di latte poco meno di 1 £, un kg. di zucchero (più difficile da produrre con la tecnologia dell'epoca) 6,3 £ (cf. una mia rielaborazione dei dati in "Prezzi", in *Sommario di statistiche storiche 1861-2010*, Roma, ISTAT, 2011, in linea <http://www3.istat.it/

100.000 lire (di cui 5.000 a titolo personale) e fece un'offerta personale di 5.000 lire per la casa del fascio di Aosta[509]. In quegli anni Olivetti collaborò con riviste quali «Lavoro fascista» (diretta da Luigi Fontanelli, precedentemente guidata da Rossoni come «Il lavoro d'Italia»), «L'Ordine corporativo», «Quadrante», diretta da Pietro Maria Bardi a cui Camillo aveva proposto la direzione de «L'Azione riformista» tre lustri prima. Gli articoli di Olivetti del periodo 1935-1937 dimostrano una partecipata condivisione dei principi etici e politici che innervavano l'ideologia corporativa del fascismo italiano[510]. A partire dal 1934, oltre a «Popolo d'Italia», sottoscrisse l'abbonamento a diverse riviste corporative e della "sinistra" fascista quali «Lavoro fascista» (Manunta e poi Fontanelli), «Politica sociale» (Trevisani), «Il diritto del lavoro» (Bottai), «Gerarchia» (fondata e diretta da Mussolini), «Il Maglio» (Bottai), «Ordine Corporativo» e «L'assistenza sociale» (Patronato nazionale della Confederazione nazionale sindacati fascisti)[511]. Il 29 luglio 1936 il Governo nominò i membri del Consiglio direttivo dell'ENIOS, tra i quali due rappresentanti di Confindustria, Rosario Toscani e Adriano Olivetti[512]. Qualche mese più tardi, il 7 novembre 1936, partecipò all'inaugurazione della Casa Littoria di Banchette di Ivrea[513]. Tra il 1934 e il 1937 Olivetti intrattenne una regolare corrispondenza dai toni amichevoli con Angiolo D'Eufemia, Presidente del Consiglio Provinciale delle Corporazioni di Aosta nonché prefetto della stessa provincia, e con Egisippo Devoti, Presidente della Confederazione Fascista dei Professionisti e degli Artisti[514]. E il 27 novembre 1937 il prefetto valdostano

Il contributo alla casa del fascio di Aosta.

Le collaborazioni con alcune riviste fasciste.

dati/catalogo/20120118_00/cap_21.pdf> (consultato il 25 giugno 2013)). Per le retribuzioni gli unici dati affidabili sono quelli sugli stipendi dei dipendenti dei ministeri, categorie privilegiate, dove un dirigente ministeriale guadagnava all'incirca 37.000 £ al mese e un inserviente 6.000 £, mentre un operaio specializzato dell'industria guadagnava all'incirca 300-400 £/mese (cf. mie rielaborazioni dei dati in "Mercato del lavoro", *ibid.*, in linea < http://www3.istat.it/dati/catalogo/20120118_00/cap_10.pdf> (consultato il 25 giugno 2013); v. anche *Sommario di statistiche storiche dell'Italia 1861-1965*, Roma, ISTAT, 1968).

[509] Lettera del prefetto d'Aosta, D'Eufemia, al Ministero degli Interni, 27 novembre 1937, ACS, Fondo Ministero degli Interni, Direzione generale di pubblica sicurezza, PS A1 (1937), b. 35, fasc. "Adriano Olivetti". Occorre aggiungere anche le 50.000 già offerte tramite il duce, v. *infra*, p. 204.

[510] Per l'analisi dell'adesione di Adriano Olivetti al corporativismo, v. *infra*, p. 215.

[511] Cf. ASO, Fondo Adriano Olivetti, Documenti vari, Acquisto di libri e riviste.

[512] Cf. SAPELLI, Giulio, *Organizzazione, lavoro e innovazione*, *cit.*, p. 172. Gli altri membri erano i dirigenti delle Confederazioni fasciste, alcuni gerarchi del PNF e del Ministero delle Corporazioni, Gino Olivetti (formalmente Presidente di una Confindustria ormai fascistizzata) e Guglielmo Marconi (Presidente onorario dell'ENIOS).

[513] Cf. lettera di ringraziamento del comune di Banchette di Ivrea, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

[514] Cf. le lettere in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

scrisse al ministero degli Interni una lettera nella quale si leggeva un ritratto più che positivo di Adriano Olivetti.

I molti ruoli di Adriano Olivetti durante il regime fascista.

> Revisore dei conti del Fascio di Combattimento di Ivrea, Membro del Consiglio Direttivo dell'Ente Nazionale per la Organizzazione Scientifica del Lavoro, Presidente del Sindacato Industriale Fascista Meccanici e Metallurgici di questa Provincia [Aosta], Membro del Consiglio dell'Economia Corporativa di questa Provincia, Membro del Consiglio della Federazione Industriale Meccanici e Metallurgici di Milano[515], Presidente dell'Ente autonomo del Turismo di Ivrea.[516]

In quanto nel suo profilo non apparivano tracce di antifascismo, due settimane più tardi, il 12 dicembre 1937, il ministero rispondeva al prefetto comunicando che Adriano Olivetti era stato radiato dal casellario politico centrale[517].

Vi furono altri casi, segnalati nelle prossime pagine, in cui Olivetti ebbe a che fare con rappresentanti del governo fascista e talvolta il suo atteggiamento pragmatico e professionale sfociò in un moderato opportunismo. A partire dal 1938 – e in particolare dopo le leggi razziali che il governo iniziò a emanare nel settembre di quell'anno – Adriano Olivetti avrebbe preso sempre più le distanze dagli esponenti del fascismo così come dall'ideologia corporativista, nei quali aveva creduto trovare un mezzo per realizzare un progetto di profonda ristrutturazione in chiave organica dell'economia e della società. Prese le distanze e si espresse in toni moderatamente critici, ma le responsabilità verso i dipendenti e il territorio che dipendevano dall'impresa che dirigeva gli avrebbero a lungo impedito un'attività antifascista efficace e concreta.

[515] L'ex Associazione Nazionale fra gli Industriali Meccanici e Affini (Anima) tra i cui fondatori vi era stato il padre Camillo, sostituita poi, nei mesi a cavallo tra la fine del 1934 e l'inizio del 1935, appunto dalla Federazione Fascista, cf. LAVISTA, Fabio, *Sessant'anni di associazionismo imprenditoriale. ANIE e la trasformazione dell'Italia industriale*, Milano, ANIE, 2007.

[516] Lettera del prefetto d'Aosta, D'Eufemia, al Ministero degli Interni, 27 novembre 1937, *cit.* Adriano Olivetti era inoltre membro della Taylor Society e della Organisation Internationale du Travail.

[517] ACS, Fondo Ministero degli Interni, Direzione generale di pubblica sicurezza, PS A1 (1937), b. 35, fasc. "Adriano Olivetti".

> La tesi del governo come amministrazione di cose, implica la concezione dell'amministrazione come pura tecnica. È il pianismo, il tecnicismo forsennato, è la via aperta a tutte le dittature in nome della produzione massima. L'argomento principe di tutti i dittatori, Mussolini in prima linea, è sempre stato quello che dalle grandi questioni di organizzazione e di produzione sociale esula la politica.
> Carlo Rosselli, "Una risposta a Camillo Berneri", 1937

L'impresa globale

La morte di Lalla, sorella di Adriano.

Nel maggio 1934 Lalla, la quarta figlia di casa Olivetti, morì di parto. Camillo soffrì molto la sua scomparsa, che visse religiosamente aderendo alla confessione cristiana unitariana. Perso uno dei suoi membri, l'11 giugno 1934 la famiglia Olivetti si riunì per sottoscrivere un «atto di sindacato azionario e patto di famiglia», secondo il quale le singole azioni dell'impresa in mano alla famiglia sarebbero state messe in comune per sei anni. Il sindacato azionario nominò il Consiglio d'Amministrazione, formato da Camillo (Presidente), Adriano e Arrigo Olivetti[518]. Il capofamiglia confermava così la propria fiducia al primogenito, che negli anni successivi avrebbe potuto assumere progressivamente il comando effettivo dell'impresa.
Un'impresa dove nonostante la crisi continuavano ad aumentare la produzione e gli impiegati, anche grazie ai principi di «equo protezionismo» di Camillo Olivetti e alla difesa nazionalistica delle imprese italiane da parte dello Stato[519]. Nel 1933 alla Olivetti lavoravano 870 per-

[518] Lontano cugino, del ramo Olivetti biellese. Nel 1923 aveva sposato Elena, sorella minore di Adriano.
[519] Come si è già avuto modo di dire, il nazionalismo iniziò a influenzare la legislazione italiana in economia sin dal 1926-1927, con la rivalutazione della lira e il decreto 7 gennaio, n. 216, convertito in legge 15 luglio 1926, che richiedeva allo Stato e agli enti pubblici di preferire le industrie nazionali negli acquisti. «Underwood Italia per diversi anni a venire troverà sempre maggiore difficoltà a lanciare [in Italia] un prodotto estero, specialmente la macchina contabile che in lire costa molto. Anche per le macchine da scrivere, dato il forte appoggio che il governo dà a Olivetti», lettera di Siro Fusi a Giorgio di Veroli, 3 febbraio 1933, in Archivio Storico Intesa San Paolo (ASISP), Banca commerciale italiana, Underwood Italiana, citato in CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 73. Sempre la Castagnoli fa riferimento all'«equo protezionismo» che Camillo Olivetti mise in avanti nel febbraio 1935 per rifiutare un'offerta della Underwood.

La crescita dell'azienda.

sone, tra le quali 15 ingegneri, e l'azienda produsse 24 mila macchine (15.000 standard, 9.000 portatili)[520]. Un anno dopo, quando il numero delle esportazioni di macchine per scrivere aveva segnalato un netto balzo in avanti[521], i dipendenti erano 1.000, il giro d'affari ammontava a 19 milioni di lire e il patrimonio netto a 23 milioni. All'inizio del 1935 la concorrenza si faceva comunque agguerrita. La Remington, aveva aperto una filiale commerciale a Torino e stava studiando la fondazione di un impianto di fabbricazione in Italia. Adriano Olivetti scrisse allora al ministero delle Corporazioni e dimostrò che la storica casa statunitense voleva in realtà mascherare, «sotto un nome italiano e con il marchio di prodotto italiano, una quota elevatissima di lavoro straniero»[522]. Prassi comune, per ridurre i prezzi sul mercato italiano l'impresa americana puntava a far assemblare agli operai italiani le parti prodotte altrove, in modo da aggirare i dazi doganali che avevano raggiunto tassi elevatissimi in funzione protezionistica: «si trattava di artifizi e di un'esperienza che l'Olivetti conosceva bene, perché vi aveva fatto ricorso in Spagna» aprendo la filiale di Barcellona nel 1929[523]. Lo stesso anno, senza indugio, la Olivetti aprì un negozio in via Roma, da poco ristrutturata con gusto razionalistico, che collega ancora oggi la stazione Porta Nuova di Torino con Piazza Castello[524].

Nel 1936 la maestranza Olivetti contava su 1.277 operai, che all'inizio 1937 sarebbero scesi a 1.022 per salire a circa 2.000 alla fine dell'anno, quando da Ivrea erano ormai usciti 37.000 prodotti, il 25% dei quali destinato ai mercati esteri[525]. Questi cambiamenti importanti della composizione del personale si possono spiegare facilmente. Negli anni precedenti la Olivetti aveva notevolmente diversificato la proposta commerciale con le macchine per scrivere da ufficio M40 e Studio 42, la

[520] Cf. *25 anni Olivetti*, Milano, Ufficio Pubblicità Olivetti, 1933.

[521] Nel triennio 1932-1934 le esportazioni di macchine per scrivere erano aumentate dell'89,65% mentre le importazioni del 22,40%. Cf. lettera del Ministero delle Corporazioni, Direzione generale dell'industria, alla direzione Olivetti, 6 dicembre 1934, citato da CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 84.

[522] Lettera di Adriano Olivetti al Ministero delle Corporazioni, in ASO, Corrispondenza della direzione, 22 gennaio 1935, citato da *ibid.*, p. 89.

[523] *Ibid.*, p. 91.

[524] V. "Un negozio a Torino", in «Domus», n. 92 (agosto 1935), consultabile anche in linea <http://www.domusweb.it/it/dall-archivio/2012/06/02/negozio-olivetti-a-torino.html> (consultato il 30 agosto 2013).

[525] Desumo i dati da CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, e dalla lettera del prefetto di Aosta precedentemente citata, *supra*, p. 186. Tra il 1933 e il 1937 la produzione era dunque aumentata del 54%.

portatile MP1, i nastri inchiostrati e gli schedari in acciaio, che avevano richiesto un continuo aumento di personale scarsamente qualificato, mentre nel 1937 doveva iniziare la produzione della telescrivente T1 e dell'addizionatrice Multisumma, prodotti tecnologicamente innovativi, che richiedevano una manodopera specializzata «che la Società intendeva attirare a Ivrea offrendo migliori condizioni economiche e di vita rispetto a quelle di cui potevano usufruire a Torino»[526]. Prodotti che, oltre alla manodopera, richiedevano anche una clientela specifica: gli uffici contabili delle grandi industrie, i ministeri, le poste e la marina militare[527]. Così, se con lo scoppio della Guerra di Abissinia sul finire del 1935 la Olivetti era entrata nella lista degli stabilimenti ausiliari, da mobilitare in caso di necessità belliche, grazie ai buoni rapporti con gli enti statali e alla qualità delle macchine immesse sul mercato, i tre quarti dei crediti che vantava l'impresa erano verso l'amministrazione pubblica[528].

La diversificazione dei prodotti.

I crediti verso l'amministrazione pubblica.

> Non vi ha nessun dubbio […] che convenga non impedire, ma piuttosto incoraggiare l'estensione di questi raggruppamenti […] È divenuto sempre più evidente che l'azienda complessa – se bene organizzata – possiede delle facilità […] che le consentono un più rapido progresso tecnico.[529]

Dato che le considerazioni teoriche di Adriano Olivetti non erano mai slegate dalle realizzazioni pratiche, negli anni '30 uno degli obiettivi che egli aveva posto alla propria attività imprenditoriale – e che raggiunse almeno parzialmente – fu quindi la conquista di una parte considerevole del mercato italiano ed europeo delle macchine per scrivere e, soprattutto, delle macchine da calcolo e delle telescriventi, che venivano perfezionate in un periodo di difficile penetrabilità del mercato da

[526] *Ibid.*, p. 91.
[527] «Questo Ministero esprime a codesta Ditta il proprio compiacimento per aver progettato e realizzato un telescrittore di costruzione nazionale in brevi termini di tempo. Il contributo così apportato all'autarchia nazionale in un settore che interessa particolarmente le Forze Armate costituisce uno speciale titolo di merito per codesta Ditta», Lettera del Ministero della Marina, direzione generale armi ed armamenti navali, alla SA Olivetti, 8 settembre 1937, in ARAVA, Regia Prefettura di Aosta – Gabinetto, Serie 14, Cat. 1, B. Ebrei, Pratiche Olivetti discriminazione e determinazione di razza.
[528] CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 98.
[529] OLIVETTI, Adriano, "Considerazioni sulla direzione di industrie complesse di massa I", in «Tecnica ed Organizzazione», a. I, n. 3 (maggio 1937), ora in *id.*, *Civitas Hominum. Scritti di urbanistica e di industria (1933-1943)*, Giuseppe LUPO (ed.), Torino, Nino Aragno, 2008, p. 98.

parte dei prodotti statunitensi[530]. Una tendenza al monopolio sul mercato italiano ed europeo confermata anche negli anni successivi[531], che faceva profitto delle condizioni imposte dall'autarchia ma che, in realtà, era il primo risultato di una mentalità imprenditoriale ed economica che ragionava su scala mondiale, il cui obiettivo era il mercato globale. E che avrebbe incontrato nelle ristrettezze del mercato autarchico i limiti di una politica economica che imponeva all'importazione gli stessi dazi elevati e generalizzati che, prima o poi, gli altri Stati avrebbero applicato ai prodotti italiani.

L'espansione della città-fabbrica.

Per ospitare il numero sempre crescente di lavoratori, di macchine utensili, di magazzini, ecc. occorreva che la Olivetti occupasse uno spazio maggiore ed organizzato in funzione della produzione. Lo stesso discorso valeva per i nuovi dirigenti per i quali occorreva costruire un alloggio, benché giungessero soprattutto da Torino e fossero quindi abituati a condizioni di vita urbane. Ma la maggior parte dei nuovi operai proveniva dal circondario eporediese, dalla campagna e dalle colline canavesane, dove la direzione Olivetti preferiva che i suoi dipendenti continuassero a risiedere per non perdere il contatto con la terra e, soprattutto, per non fare dell'industria l'unica fonte di sostentamento della famiglia[532].

[530] «Fin dal 1934 essa si assesta in una posizione praticamente di monopolio all'interno del mercato italiano per quanto riguarda la produzione di macchine per scrivere e per calcolo, e diviene in questo campo una delle più importanti imprese europee. Causa prima di tal sviluppo è la politica di autarchia varata dal regime fascista, la quale favorisce l'affermazione sul mercato interno dei prodotti nazionali; la svalutazione della lira, attuata nell'ottobre del 1936, stimola per contro una vigorosa ripresa delle esportazioni, in precedenza alquanto ostacolate dall'artificiale mantenimento della lira a "quota 90"», MAGGIA, Giovanni, "La Olivetti nella Resistenza", in «Quaderni del centro di documentazione sull'Antifascismo e la Resistenza nel Canavese», n. 1, 1973, p. 170.

[531] «Basterà ora sottolineare che, grazie anche a motivi di politica internazionale (sempre più stretta alleanza fra Italia e Germania; Anschluss, ecc.), durante essi la Olivetti riesce ad approfittare al massimo della conversione in industrie belliche delle concorrenti ditte tedesche e si assicurerà una posizione praticamente di monopolio, almeno limitatamente a taluni suoi prodotti, sul mercato dell'Europa continentale. Dopo l'entrata in guerra dell'Italia, si ha progressivamente una sempre maggiore accentuazione nella destinazione al consumo interno della produzione; la domanda del mercato nazionale è però cresciuta a tal punto da assicurare, almeno fino al '42, una continua crescita dell'azienda», MAGGIA, Giovanni, *Elementi per una storia della Olivetti nel periodo tra le due guerre*, *cit.*, p. 105.

[532] «Scelte effettuate dalla Direzione della Società: essa, anzitutto, preferisce assumere persone la cui famiglia possegga fondi rurali, non importa se di piccola entità; in secondo luogo, essa favorisce la permanenza, nei paesi originari del circondario, del domicilio dei suoi nuovi assunti, allo scopo di permettere loro di continuare ad usufruire dei proventi della terra (coltivata da loro stessi, nel tempo libero, o dai famigliari): e ciò, approntando l'allestimento di trasporti giornalieri a mezzo di torpedoni e stimolando l'acquisto di mezzi di trasporto individuali (biciclette) per coloro che abitano non troppo lontano», MAGGIA, Giovanni, "La Olivetti nella Resistenza", *cit.*, p.

> Vedevo che ogni problema di fabbrica diventava un problema esterno e che solo chi avesse potuto coordinare i problemi interni a quelli esterni sarebbe riuscito a dare la soluzione corretta a tutte le cose.[533]

Il successo della Olivetti nei mercati mondiali, necessario per affrontare la concorrenza straniera internazionale, portava Adriano Olivetti a osservare il territorio sul quale le azioni che servivano a stabilizzare l'impresa avevano effetti destabilizzanti[534]. Lo stesso territorio, il Canavese, che faceva da bacino per l'impiego della Olivetti e che, sull'onda degli sviluppi tecnologici in corso e futuri, se non voleva perdere il treno della "modernità" industriale offertogli doveva specializzarsi nella meccanica e nell'elettromeccanica, come Camillo Olivetti aveva iniziato a richiedere ai rappresentanti politici locali trent'anni prima. All'inizio degli anni '30 Adriano Olivetti iniziava quindi a concepire l'impresa come motore dell'*economia* e come mezzo per una modernizzazione del *territorio* e della *società*. Un mezzo che doveva coordinare la dimensione locale con quella mondiale. Egli riconosceva insomma la funzione squisitamente *politica* propria dell'impresa, in un decennio in cui qualsiasi politica non fascista era ostacolata, se non proibita.

L'impresa come mezzo per la modernizzazione del territorio e della società.

Il territorio locale

Le preoccupazioni di Adriano Olivetti di fronte alla propria «petite patrie» si inserivano in un contesto ampio, che possiamo fissare geograficamente e storicamente all'Europa del primo Novecento.
In seguito alla crescita incontrollata delle attività industriali, alla conseguente urbanizzazione delle popolazioni rurali e all'avvento dell'auto-

171. In un paesino come Chiaverano, a 7 km dalla Olivetti e dalla Châtillon, la popolazione attiva giungeva nel 1936 a tassi ancora elevati (67%), poiché l'80% erano agricoltori, il 12,6% lavoravano nell'industria e l'8,4% nei servizi, desumo i dati da BINI, Mauro, CANAVESE, Giuliano e RAVERA-CHION, Matteo, *Olivettiani. Chiaverano*, *cit*. Sugli "operai-contadini" v. anche *L'economia industriale nella Zona di Ivrea*, Umberto TOSCHI (ed.), Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., 1954, quarto numero della Collana di studi e ricerche del Gruppo tecnico per il coordinamento urbanistico del Canavese.

[533] OLIVETTI, Adriano, "Prime esperienze in una fabbrica", *cit*., p. 13.

[534] Sul rapporto globale-locale, si veda anche un articolo tra i più interessanti sulla Olivetti, ARRIGO, Elisa, "Responsabilità aziendale in economia di scarsità. Il caso Olivetti", in «Symphonya. Emerging Issues in Management», in linea <www.unimib.it/symphonya>, n. 1, 2003 (consultato il 4 giugno 2013).

Razionalismo e utopismo urbano.

mobile[535], agli occhi degli europei dell'inizio del XX secolo le città sembravano infatti essersi inserite lungo un percorso di sviluppo continuo e disordinato. Un'espansione urbana che avrebbe comportato quella dei problemi igienico-sanitari, economici e sociali che già nel secolo precedente avevano fatto soffrire le popolazioni urbane, per la soluzione dei quali si erano già prodigati numerosi "utopisti"[536]. Un'espansione che inoltre rischiava di approfondire ulteriormente la frammentazione sociale della città reale[537], che appariva in netta opposizione alle rappresentazioni più ottimiste della città premoderna, dove l'equilibrio, la razionale continuità e regolarità erano le qualità che si volevano ristabilire nelle relazioni sociali future[538].

> Come queste città antiche, che all'inizio erano dei borghi e con il tempo sono diventate grandi città, sono in genere scomposte, a detrimento delle piazze regolari che un ingegnere traccia secondo la sua fantasia su una pianura.[539]

L'obiettivo condiviso dagli urbanisti era una disposizione degli spazi urbani sorvegliata, controllata, non spontanea. Tra i movimenti di idee urbanistico-sociali dell'epoca spiccano quello delle *garden cities*, ispirato

[535] «L'avènement de l'ère machiniste a provoqué d'immenses perturbations dans le comportement des hommes, dans leur répartition sur la terre, dans leurs entreprises ; mouvement irréfréné de concentration dans les villes à la faveur des vitesses mécaniques, évolution brutale et universelle sans précédent dans l'histoire. Le chaos est entré dans les villes», LE CORBUSIER, *La charte d'Athènes*, Paris, Editions de Minuit, 1957 [Paris, Plon, 1943], p. 28.

[536] Tra gli studi pre-urbanistici, accanto alla ricerca analitica di Friedrich Engels, *La condizione della classe operaia in Inghilterra*, 1845, si possono inserire i lavori di Robert Owen, Charles Fourier, B.W. Richardson, Etienne Cabet, J.-P. Proudhon, nonché William Morris, John Ruskin e Ebenezer Howard, cf. CHOAY, Françoise, *L'urbanisme, utopies et réalités*, *cit.*.

[537] Cf. SECCHI, Bernardo, *Prima lezione di urbanistica*, Bari-Roma, Laterza, 2000, p. 30.

[538] «Those who do not see and feel this indebtedness to the past, are they not for the most part but dulled in the smoke-cloud of paleotechnic industry which overpowers their overgrown working villages ? To discern, then, the ideals which build cities and which keep them, is thus the supreme problem of civics as history ; and civics as science. To interpret them is civics as philosophy; and to renew them, city by city, is its quest, its task, its coming art – with which our "politics" will recover its ancient and vital civic meaning», GEDDES, Patrick, *Cities in evolution*, London, Williams & Norgate, 1915, p. 305. Geddes, tra i fondatori dell'urbanistica moderna, vedeva la città reale come labirinto (cf. *ibid.*, p. 313). *Frammento* e *labirinto*, due figure emblematiche, simboliche, della cultura europea del XX secolo, come dimostrano le riflessioni di Walter Benjamin, Mircea Eliade, Roland Barthes, Jorge Luis Borges, Italo Calvino.

[539] «Ainsi ces anciennes cités, qui, n'ayant été au commencement que des bourgades, sont devenues, par succession de temps, de grandes villes, sont ordinairement si mal compassées, au prix de ces places régulières qu'un ingénieur trace à sa fantaisie dans une plaine», DESCARTES, René, *Discours de la méthode*, 1637, II, 1.

dai lavori di Ebenezer Howard, che vedeva una soluzione al sovraffollamento cittadino nell'edificazione di città immerse nel verde, nel "giardino" che, «"ornamento" del suolo, cittadella dell'*otium*, città del cielo o luogo mitico, è sempre stato metafora della città e della società, luogo designato per prefigurare una società ordinata ed esprimerne l'ideologia»[540]. Un'ideologia spiccatamente utopistica, quella delle città-giardino, disconosciuta dagli urbanisti successivi che ritennero comunque il significato fondamentale, la molla che aveva spinto i *gardeners*: rendere la vita cittadina più piacevole, meno alienante, insalubre e pericolosa decentrando i centri urbani e mettendo l'uomo a contatto con la natura.

Le "città-giardino".

Tra altri nomi di riformatori sociali-urbanisti che rientrano in un discorso su Adriano Olivetti vi è quello di Patrick Geddes. Scozzese, maestro dell'americano Lewis Mumford, Geddes avrebbe invece messo in valore la metodologia scientifica dell'urbanistica, che grazie agli strumenti dell'indagine sociologica e della negoziazione sociale aveva il compito di trasformare la città secondo il carattere e i bisogni della stessa.

Patrick Geddes.

Con la penetrazione nella cultura occidentale delle idee di organizzazione e pianificazione, con il loro impiego sempre più frequente in progetti su scala urbana[541], tra gli anni '20 e '30 il Movimento Moderno ottenne un riconoscimento generalizzato nelle figure di Le Corbusier e del Bauhaus di Walter Gropius e Mies Van der Rohe. Soprattutto grazie allo svizzero, gli architetti uscivano dai limiti del singolo edificio e iniziavano a progettare la città secondo quei criteri tecnico-formali che la disciplina aveva recentemente dedotto dalla produzione industriale razionalizzata: riproducibilità, intercambiabilità, serialità, funzionalità, economicità. Le Corbusier – figura simbolica dell'epoca[542] – pianificò infatti la (ri)costruzione di numerosissime città o di loro parti, delle quali è interessante sottolineare alcuni punti in comune: l'aspetto totalizzante ed organico del piano[543]; la ricerca di una personalità dotata dell'autorità necessaria

La pianificazione.

[540] SECCHI, Bernardo, *Prima lezione di urbanistica*, *cit.*, p. 21. Non a caso l'origine etimologica del termine "paradiso" è nell'avestico "pairidaeza", luogo chiuso, giardino.

[541] V. *Crisi e piano: le alternative degli anni Trenta*, Mario Telò (ed.), Bari, De Donato, 1979; *Tra corporativismi e pianificazione: la cultura tecnica e le idee del piano in Europa tra le due guerre*, «Le culture della tecnica», Torino, AMMA, 2011.

[542] Forse come il Baudelaire di BENJAMIN, Walter, *Charles Baudelaire. Un poeta lirico nell'età del capitalismo avanzato*, Giorgio AGAMBEN, Barbara CHITUSSI e Clemens-Carl Härle (ed.), Vicenza, Neri Pozza, 2012.

[543] Si pensi al Plan Voisin per Parigi, mai realizzato, ma anche alle esistenti Chandigarh e Brasilia, costruita dall'urbanista Lucio Costa e dall'architetto Oscar Niemeyer, fortemente influenzati dalle teorie lecorbusiane.

per realizzare il progetto commissionato all'urbanista[544]; lo sfruttamento del suolo con la costruzione di edifici su più piani; la loro disposizione nel verde della natura; il coordinamento tra i luoghi destinati alla residenza, al lavoro, al tempo libero, alla circolazione.

Per porre rimedio all'incertezza di uno sviluppo industriale delle città concepito come rivoluzionario e portatore di benessere, ma che era ancora automatico, non controllato, lo strumento per eccellenza assunto dall'urbanistica del primo Novecento fu dunque la *pianificazione* delle città e dei territori a loro esterni, nonché delle connessioni tra loro, sulla base di criteri tanto estetici quanto "scientifici"[545]. Gli strumenti urbanistici che accompagnavano la pianificazione erano lo *zoning*, ossia la divisione dei centri abitati in zone considerate in relazione organica tra loro (come le parti di un corpo vivente naturale), il *decentramento*, cioè la creazione di "città satelliti" e di quartieri periferici da far sorgere con lo spostamento delle industrie nelle zone rurali, e la costruzione di *case popolari* per le classi disagiate e lavoratrici. Con l'urbanistica moderna si provava così, da un lato, ad estendere la logica organizzativa imprenditoriale alla società[546], mentre dall'altro si ponevano dei limiti a quella stessa logica, inseguendo la proposta di Henry Ford «di riconciliazione tra campagna e industria, fondata sull'abbandono delle grandi concentrazioni urbane e sul decentramento produttivo. Senza venir meno agli imperativi dell'efficienza […] una completa ridislocazione dell'industria e il recupero delle radici rurali avrebbe permesso di ricomporre economia e moralità. […] La razionalità della fabbrica doveva in sostanza estendersi a tutta la società per ritrovare il proprio senso»[547].

Pianificazione urbanistica: zoning, decentramento e case popolari.

[544] «La nouvelle civilisation de la machine est née il y a cent ans. Les racines sont si profondes qu'une architecture et un urbanisme resplendissants, magnifiques […] peuvent s'éclore sous le signe miraculeux de la décision, du geste qui ne revient qu'à l'autorité. L'autorité, cette force paternelle», intervento di Le Corbusier a Roma nel maggio 1934, citato in MIMITA LAMBERTI, Maria, "Le Corbusier e l'Italia (1932-1936)", in «Annali della Scuola Normale Superiore di Pisa», serie III, n. 2 (1972), p. 836.

[545] «Le hasard cédera devant la prévision, le programme, succédera à l'improvisation. Chaque cas sera inscrit dans le plan régional», LE CORBUSIER, *La charte d'Athènes*, *cit.*, p. 108. La *Carta di Atene* fu la "Bibbia" dell'urbanista degli anni precedenti e successivi al secondo conflitto mondiale.

[546] Su un piano leggermente diverso ma contiguo, Giuseppe Bottai vedeva «nell'economia programmatica una semplice estensione del principio della previsione aziendale», BOTTAI, Giuseppe, *Il cammino delle corporazioni*, 1932, citato in BIGAZZI, Duccio, "«L'ora dei tecnici»: aspirazioni e progetti tra guerra e ricostruzione", in *Pensare l'Italia nuova: la cultura economica milanese tra corporativismo e ricostruzione*, Milano, Franco Angeli-CIRIEC, 1997, p. 404.

[547] *Ibid.*, p. 417.

A cavallo degli anni '20 e '30 l'urbanistica modernista si voleva una "scienza" totale, un sapere esatto, una pratica e una tecnica il cui obiettivo era squisitamente etico-politico: la regolazione dei ritmi spaziali e cronologici, ma anche psicologici, dell'individuo e della vita sociale in vista del benessere generalizzato. Essa si configurava quindi come uno strumento di regolazione sociale, politica ed economica, che gli urbanisti approcciavano in modo prettamente umanistico, filosofico e – non di rado – esplicitamente utopico[548].

> Giustapposti all'economico, al sociale e al politico, i valori d'ordine psicologico e fisiologico legati alla persona umana introducono nel dibattito delle preoccupazioni d'ordine collettivo. La vita si realizza solamente se vengono fatti accordare i due principi contradditori che guidano la personalità umana: l'individuale e il collettivo.[549]

Anche se in modo solo puntuale, occorre segnalare che questo approccio nascondeva interessi economici e sociali la cui problematicità si sarebbe manifestata in modo drammatico solo in anni relativamente recenti, e perdura ancora in alcune zone urbane edificate tra gli anni '50 e '70. Innanzitutto, se il benessere e la felicità – *le bonheur* di Le Corbusier – delle classi lavoratrici erano l'obiettivo espresso dall'urbanista degli anni '30, il controllo delle condizioni igienico-sanitarie delle abitazioni, il tempo libero assicurato dal coordinamento funzionale tra fabbrica e abitazione, ecc. erano anche – se non soprattutto – una garanzia della riproduzione della forza necessaria all'attività professionale, nonché dell'integrazione di un concetto di lavoro come valore in sé e non più come semplice necessità per la sopravvivenza. Questa duplicità avrebbe meritato una riflessione politica che in quegli anni

[548] Spiccano in questo senso numerose affermazioni di Patrick Geddes e dell'allievo Lewis Mumford: «Eutopia, then, lies in the city around us; and it must be planned and realised, here or nowhere, by us as its citizens – each a citizen of both the actual and the ideal city seen increasingly as one», GEDDES, Patrick, *Cities in evolution*, *cit.*, p. II. «Our plans and our eutopias may be founded on such a permanent foundation of facts as the scientist can build for us, while the sciences themselves will be cultivated with some regard for the human values and standards, as embodied in the needs and the ideals of the local community. […] Our castles-in-air must have their foundations in solid ground», MUMFORD, Lewis, *The Story of Utopias*, New York, Viking Press, 1922, p. 281.
[549] «Juxtaposées à l'économique, au social et au politique, des valeurs d'ordre psychologique et physiologique attachées à la personne humaine introduisent dans le débat des préoccupations d'ordre collectif. La vie ne s'épanouit que dans la mesure où s'accordent les deux principes contradictoires qui régissent la personnalité humaine: l'individuel et le collectif», LE CORBUSIER, *La charte d'Athènes*, *cit.*, p. 20.

non era possibile e che in questa sede sarà sviluppata studiando il caso di Adriano Olivetti. Inoltre, la zonizzazione avrebbe comportato la cementificazione delle differenze professionali, economiche e sociali che nelle vecchie città erano meno evidenti[550].

Il modernismo italiano...

Quando la disciplina urbanistica giungeva a inizio degli anni '30 a far parte degli strumenti della classe politica europea e americana, essa conquistava un discreto riconoscimento anche in Italia. Avendo vissuto un'industrializzazione tardiva, cresciuta su un tessuto urbano di fondazione medievale, complesso e carico di valori culturali, la penisola risultava infatti distaccata dalle problematiche affrontate in Europa. Dopo alcune anticipazioni sul finire del secondo decennio del secolo[551], a inizio degli anni '30 avvenne anche in Italia il «riconoscimento della nuova figura professionale dell'urbanista, il maturare del dibattito interno alla cultura italiana sulle questioni di ordine tecnico e giuridico»[552]. Si iniziava a discutere di piano urbanistico nazionale, di pianificazione regionale, comunale e particolareggiata; a Milano, Torino e Roma (le città dove vennero avviati i primi corsi universitari di urbanistica) i Sindacati degli architetti e ingegneri patrocinarono i primi gruppi di urbanisti; a Milano alcuni allievi di Giuseppe Pagano (Luigi Figini, Gino Pollini, Carlo Enrico Rava, Guido Frette, Sebastiano Larco, Giuseppe Terragni e Adalberto Libera) fondarono nel 1926 il Gruppo dei 7, che "traduceva" lo stile e il pensiero razionalista di Le Corbusier; nel 1930 il Comitato per il XII Congresso dell'Abitazione e dei Piani regolatori portò nel 1932 alla nascita all'Istituto Nazionale di Urbanistica (INU) e nel 1933 della rivista «Urbanistica».

L'urbanistica diventava lo strumento per l'organizzazione del ciclo produzione-distribuzione-consumo dell'economia capitalistica e "corporativa", «disciplinata, potenziata, armonizzata, in vista soprattutto

[550] «Au total, bidonvilles, cités d'urgence […] villas et résidences, cette gradation-division social de l'espace sanctionne, en la solidifiant sur le terrain, la hiérarchie-division sociale du travail […] La répartition de la population banlieusarde est l'exacte et délibérée projection dans l'espace des rapports sociaux capitalistes […] Le matériel humain est figé dans des activités et des "besoins" définis à l'avance. […] C'est ainsi que l'urbanisme fonctionnel, véritable machine à vivre conçue technocratiquement, intègre l'homme à un ordre social qu'il contribue ainsi à faire mieux fonctionner», BLANQUART, Paul, *Una histoire de la ville. Pour repenser la société*, Paris, La Découverte, 1997, p. 131-134.

[551] Nel 1916 si svolsero le prime lezioni su problematiche squisitamente urbane di Gustavo Giovannoni, architetto e ingegnere (cf. il suo *Vecchie città ed edilizia nuova,* Torino, UTET, 1931).

[552] COPPA, Mario, ALVISI, Giovanna, AVENA, Giancarlo, BADALONI, Mario, BRUSCHI, Sandro, CARBONARA, Lucio, *Introduzione allo studio della pianificazione urbanistica*, Torino, UTET, 1986, p. 73.

di una utilità collettiva, dai produttori stessi»[553]. Ma dietro alla filosofia razionalista che condusse alla nascita di un'urbanistica italiana, soggiacevano interessi politici ed economici consistenti e di lungo termine, il "piano regolatore dell'economia italiana" che Mussolini aveva lanciato per soddisfare anche «Istituti di credito, Compagnie di assicurazione, grandi Società, principali protagonisti della speculazione fondiaria realizzata all'interno dei centri storici»[554].

...al servizio di capitalismo e fascismo.

> L'urbanistica diviene, in sostanza, il veicolo che trascina gli architetti lungo una strada tracciata dalle scelte di politica economica del regime, e l'urbanista il controllore del giusto percorso […] l'immagine di un tecnico disponibile a ogni operazione: si può discutere sulle modalità dell'intervento, non sulle scelte che lo guidano.[555]

Anche se l'obiettivo era sostanzialmente lo stesso – coordinare un'economia di consumo – Adriano Olivetti seppe proporre un'eccezione almeno parziale alla regola, un consistente progetto urbanistico la cui origine era decentrata e lontana dai maggiori centri di potere economico e politico. In quegli anni Adriano Olivetti abitava ancora nella capitale meneghina, benché a trattenerlo non fosse più l'amore di Paola, già finito da tempo[556]. Nel 1933 aveva visitato la Triennale di Milano e si era «soffermato con interesse» davanti alla "costruzione della villa-studio per un artista", con la quale Luigi Figini e Gino Pollini (due dei giovani architetti milanesi che avevano fondato il Gruppo dei 7), avevano concretizzato i precetti architetturali del CIAM (Congrès international d'architecture moderne) di cui Pollini era rappresentante in Italia[557]. Razionalisti, i due sapevano tradurre in forme architettoniche i valori che Adriano Oli-

La parziale eccezione dell'urbanista Olivetti.

Luigi Figini e Gino Pollini.

[553] *Ibid.*, p. 30.
[554] *Ibid.*, p. 29.
[555] *Ibid.*
[556] Almeno dal settembre 1932, quando Paola si dichiarò innamorata di Carlo Levi in una lettera all'interessato (cf. DE DONATO, Gigliola, D'AMARO, Sergio, *Un torinese del Sud. Carlo Levi: una biografia*, Milano, Baldini & Castoldi, 2001, p. 90).Il divorzio legale avvenne nel 1938. Paola è la modella di diversi quadri dipinti in quegli anni da Carlo Levi, la protagonista del romanzo *Luisa*, la madre nel 1937 di Anna, prima figlia del pittore. Il loro rapporto sarebbe durato fino all'inverno del '44. Curioso il fatto che nel secondo dopoguerra Carlo Levi e Adriano Olivetti avrebbero trovato un punto di incontro nella loro preoccupazione per il Meridione, mentre Paola aveva scritto «Io odio quel paese, quelle argille, quegli esseri primitivi e rituali, quei suoni di cupo-cupo, tutta quella vita rassegnata e vera», in *ibid.*, p. 128.
[557] cf. ASTARITA, Rossano, *Gli architetti di Olivetti. Una storia di committenza industriale*, Milano, Franco Angeli, 2000.

vetti riconosceva nell'industria e che egli voleva comunicare all'esterno di essa. Così, qualche tempo dopo, in seguito al congresso del MIAR (Movimento Italiano per un'Architettura Razionale) e al IV Congresso internazionale del CIAM, svoltosi ad Atene con la presenza di Gino Pollini e di Piero Bottoni, affidò loro il primo ampliamento delle officine e degli uffici della Olivetti, nonché l'elaborazione di un piano regolatore di Ivrea[558]. Gli interventi sull'organizzazione dell'impresa comportavano un aumento in quantità e in varietà della produzione, quindi la necessità di trasformare il paesaggio urbano, e Adriano voleva che già dall'esterno dell'azienda si notasse immediatamente che la Olivetti aveva un carattere forte e affermativo, in grado di costruire il proprio successo futuro sulla base di principi semplici: organizzazione, funzionalità, trasparenza[559].

Figini e Pollini: primo ampliamento della fabbrica e piano regolatore di Ivrea

> Qualche nostra esitazione di origine tecnico-funzionale accompagnò, nonostante l'autorevole esempio del Bauhaus, la decisione di adottare la grande vetrata continua nei prolungamenti successivi; l'intervento di Adriano Olivetti a favore di questa soluzione fu decisivo. La vetrata uniforme poteva essere una decisione legittima, anche perché rappresentava fin dall'esterno l'indipendenza funzionale degli spazi interni, collegata al concetto della massima flessibilità delle lavorazioni e delle catene di montaggio. […] Adriano e noi stessi con lui abbiamo sempre rifiutato la tipologia dell'officina chiusa da muri verso l'esterno. Ovunque possibile abbiamo cercato che gli ambienti si aprissero sulle visuali del paesaggio circostante.[560]

[558] A fine 1934 la direzione FIAT iniziò ad accorpare alcuni lotti di terreno acquistati precedentemente nella zona di Mirafiori, a sud di Torino. Ma i lavori per la costruzione dell'imponente "River Rouge" italiana, ad opera di «più di 3.000 manovali reclutati dove capitava, pure in Veneto, in Sicilia o in altre regioni», iniziarono nel 1937, quando «Agnelli intendeva impiegare al più presto, prima che venissero sottratti dalle mani del fisco, i profitti conseguito con le commesse per la guerra d'Etiopia», che ammontavano «già alla fine del 1935 a più di 600 milioni di lire», CASTRONOVO, Valerio, *FIAT*, *cit.*, p. 254.

[559] Per osservare fotografie, progetti, plastici, ecc. e in genere sull'architettura olivettiana, v. "Politique industrielle et architecture. Le Cas Olivetti", in «L'Architecture d'aujourd'hui», n. 188 (dicembre 1976), p. 1-47; BOLTRI, Daniele, MAGGIA, Giovanni, PAPA, Enrico, VIDARI, Pier Paride, *Architetture olivettiane a Ivrea*, Roma, Gangemi, 1998; BONIFAZIO, Patrizia, SCRIVANO, Paolo, *Olivetti costruisce. architettura moderna a Ivrea: guida al Museo a cielo aperto*, Milano, Skira, 2002; ASTARITA, Rossano, *Gli architetti di Olivetti*, *cit.*; *Costruire la città dell'uomo*, *cit.*; ASO, "Architetture", in linea <http://www.storiaolivetti.it/sottotemi.asp?idTema=23> (consultato il 2 luglio 2013); MAAM (Museo a cielo aperto dell'architettura moderna di Ivrea), in linea < http://www.mamivrea.it/> (consultato il 5 luglio 2013), Ivrea città industriale del XX secolo < http://www.ivreacittaindustriale.it/>.

[560] POLLINI Gino, "Fabbrica e quartiere a Ivrea", in *La comunità concreta: progetto e immagine*, Marcello FABBRI e Antonella GRECO (ed.), Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 1988, p. 156, in linea < http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quader-

Tra Gropius e Le Corbusier.

L'«autorevole esempio» era lo splendido e famosissimo edificio progettato da Walter Gropius a Dessau, nonostante il *pan de verre* e i frangisole nel lato meridionale della fabbrica eporediese facessero implicitamente riferimento anche a Le Corbusier[561]. Anche se di molto successiva, la scelta di citare solo l'esperienza tedesca e non le teorizzazioni dello svizzero assume il valore di una scelta culturale e politica. Il Bauhaus era infatti una scuola retta da una cultura che metteva al primo piano la collaborazione in seno alla comunità, il lavoro d'équipe per la costruzione di un futuro più bello, la progettazione come lavoro in cui si incontrano lo spirito artistico dell'individuo e le necessità tecniche della produzione di massa[562]. Una cultura estremamente diversa da quella di Le Corbusier, che aveva già avuto modo di dimostrare ad Adriano Olivetti il suo atteggiamento da "prima donna" che assumeva «la posizione del maestro riguardo all'Autorità»[563]. Infatti, prima dell'assegnazione dei lavori a Figini e Pollini, quando sembrava che Olivetti volesse bandire un concorso, tramite l'ing. Magnelli – di note idee fasciste – Charles-Édouard Jeanneret aveva pensato a «un appello diretto della ditta Olivetti a me, per esempio, per stabilire un piano serio e fatto da qualcuno che conosca la situazione. Se, per caso, nel concorso accadesse un miracolo e apparisse

ni/021016145744La%20comunita%20concreta%20progetto%20ed%20immagine.pdf>

561 Durante il conflitto Olivetti avrebbe richiamato il Bauhaus come modello di scuola d'arte applicata per «sviluppare e sperimentare i modelli per le produzioni in serie e per l'artigianato» ("Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità", in OLIVETTI, Adriano, *Stato federale delle Comunità*, *cit.*, p. 130; v. anche p. 157), nel secondo dopoguerra avrebbe citato Gropius come modello d'urbanista per la sua Aluminum City Terrace a Pittsburgh. Quando gli venne aggiudicato nel 1955 il Compasso d'Oro avrebbe affermato icasticamente: «Non v'è dubbio che se il mondo contemporaneo, dominato dalla tecnica, ha saputo ritrovare le vie della bellezza, e far sì che il prodotto dell'industria non dimenticasse la luce dell'arte, molto, moltissimo si deve alla Bauhaus e ai suoi maestri […] Non si tratta di un riconoscimento formale e distaccato, fatto quasi in sede di giudizio storico. Ci è caro e doveroso riconoscere e affermare che, se talora ci è stato possibile di dar vita […] a prodotti degni di attenzione per la loro qualità formale, questo è stato poiché la lunga e sofferta esperienza della Bauhaus aveva già spianato la via dell'affermazione dei nuovi valori» del gusto nella produzione industriale di massa, "Compassi d'Oro per l'estetica del prodotto industriale", in «Notizie Olivetti», n. 30 (ottobre 1955), p. 6-7, ampiamente citato anche in CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 210-211.

562 Tra le numerose pubblicazioni sul Bauhaus, notevole per l'aspetto scientifico quanto estetico *Bauhaus 1919-1933: da Klee a Kandinskij, da Gropius a Mies van der Rohe*, Marco DE MICHELIS e Agnes KOHLMEYER, Milano, Mazzotta, 1996.

563 CIUCCI, Giorgio, "Olivetti e Le Corbusier", in *Fabbrica, comunità, democrazia*, *cit.*, p. 150. La distanza che separava Bauhaus e Le Corbusier era evidentissima in una doppia esposizione del 2009 al Martin-Gropius-Bau di Berlino, dove si potevano ammirare al piano superiore la varietà e la giocosità dei lavori della scuola weimariana («Modell Bauhaus. Die Ausstellung»), e al pianterreno il diversissimo approccio all'Altro, più austero ed egocentrico, di Le Corbusier («Kunst und Architektur»).

Il progetto di Le Corbusier.

un progetto straordinario, potrebbe stabilirsi una società fra il genio così apparso e me stesso»[564]. A inizio 1935, quando i lavori non erano probabilmente ancora iniziati, sembrerebbe che Adriano Olivetti avesse cambiato idea e volesse affidare a Le Corbusier la progettazione di una «petite villa» in campagna, nonché il piano d'urbanizzazione degli stabilimenti e del «villaggio Olivetti»[565]. L'urbanista rispose immediatamente, affermando che occorreva lavorare con precisione, richiese una foto del terreno e chiese a Olivetti di esprimere «tutti i capricci, tutte le fantasie che potrebbero piacergli»[566]. Dopo avere presentato al Governatore di Roma Giuseppe Bottai e a Mussolini («votre autorité suprême») un progetto per l'agro pontino e avendo saputo che Olivetti stava lavorando a un piano regolatore della Valle d'Aosta, dato che l'imprenditore tardava a prendere una decisione lo svizzero gli scrisse direttamente per proporre la propria collaborazione per la villa, per la «Cité industrielle pour vos usines et village ouvrier», nonché per un palazzetto di sport invernali da costruire ai piedi del Cervino[567].

> Sappia che tra me e lei il denaro non è prioritario, ma in me il desiderio intenso di fare un'opera tecnica superiore, soprattutto in queste circostanze: un paesaggio magnifico e *con il suo patrocinio*.[568]

Olivetti comprese nuovamente quali fossero le reali intenzioni dello svizzero e gli propose il finanziamento delle sole spese di progettazione, ma non di realizzazione. Le Corbusier non demorse, scrisse che tutti i suoi progetti erano «captivants» e che non voleva «farsi pagare la notorietà» (*sic*), chiedeva anzi all'imprenditore «qu'il me fixe ses li-

[564] Lettera di Le Corbusier a Guido Fiorini, amico di Magnelli, citato in *ibid.*, p. 149. Ciucci non indica la data della corrispondenza né in quale fondo l'ha reperita. Lettera comunque non presente in ASO. Mi si permetta un sorriso ironico sugli incisi "per esempio" e "per caso", nonché su "miracolo" e "genio": Le Corbusier si considerava un genio, non per caso né per miracolo.
[565] Lettera di Aldo Magnelli a Le Corbusier, 11 gennaio 1935, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. «Le Corbusier».
[566] «M Olivetti dicte à sa Secrétaire tous les désirs qui peuvent lui passer par la tête, sans qu'il soit besoin de les mettre en ordre, tous les caprices, toutes les fantaisies qui peuvent lui être agréables. L'architecture permet d'apporter une solution à toute chose, à condition d'être averti d'avance», lettera di Le Corbusier ad Aldo Magnelli, 14 gennaio 1935, *ibid.*
[567] Lettera di Le Corbusier à Adriano Olivetti, 22 febbraio 1935, *ibid.*
[568] «Il faut que sachiez qu'entre vous et moi, il n'y a pas de question d'argent prépondérante, mais chez moi le désir intense de faire quelque œuvre technique supérieure, surtout lorsque les circonstances sont telles: un magnifique paysage et votre patronage», *Ibid.* Il corsivo è mio. Si noti però che "patronage" è anche la funzione del "patron", del capo.

mites sans se gêner». Dopo altre insistenze, Adriano Olivetti declinò definitivamente le *avances* con una lettera scritta con estrema rapidità, inaccurata, colma di errori di battitura e di francese[569]. Olivetti affidò perciò definitivamente l'ampliamento della Olivetti (localmente conosciuta come la "vecchia ICO", la vecchia Ingegner Camillo Olivetti) e lo studio del piano regolatore della città di Ivrea a Figini e a Pollini, due razionalisti capaci di lavorare in équipe[570]. Due giovani urbanisti che come Adriano si fissavano come obiettivo primario la soluzione di problemi teorici, tecnici e politici, che progettavano più per *capire* che per rincorrere i finanziatori[571].

Il piano regionale della Valle d'Aosta.

Se l'ampliamento della fabbrica in cemento chiaro e vetrate orizzontali era agibile e completo nel 1939, il piano urbanistico della cittadina rientrò invece in un progetto più vasto e innovatore, il piano regionale della Valle d'Aosta[572]. Un piano che dimostra come alla metà degli anni '30 Adriano Olivetti avesse compiuto un passo fondamentale nella maturazione del proprio pensiero politico e, più in generale, teorico. Se

[569] Frequentando la corrispondenza di Olivetti ci si rende facilmente conto che egli redigeva solo le lettere più personali, sennò delegava il lavoro a un collega. Se necessario si faceva tradurre, anche in inglese e francese, due lingue che praticava con mediocri risultati. La lettera in questione è l'unica da me consultata in cui Olivetti mostrò disdegno e fastidio. «Adriano Olivetti non è certo l'Autorità che Le Corbusier ricerca, non è quel tipo di Autorità immaginata come potere assoluto; non è, in breve, il "patron". All'opposto, per Olivetti sembra configurarsi un rapporto con i tecnici, e con i tecnici architetti in particolare, inteso come scambio continuo coordinato e finalizzato ad una politica industriale», CIUCCI, Giorgio, "Olivetti e Le Corbusier", *cit.*, p. 150-151. Inoltre, la collaborazione di Le Corbusier sarebbe divenuta difficile «per la crescente ostilità di un'influente parte del mondo architettonico italiano verso l'architetto svizzero», *id.*, "Premesse del Piano regolatore della Valle d'Aosta", in *Costruire la città dell'uomo. Adriano Olivetti e l'urbanistica*, Carlo OLMO (ed.), Milano, Edizioni di Comunità, 2001, p. 81.

[570] L'11 marzo 1935, Le Corbusier affermava a Aldo Magnelli che la scelta di Olivetti per Figini e Pollini era «très décevant», soprattutto perché i due erano bravi ma troppo giovani ed inesperti. Il giorno dopo scrisse direttamente a Olivetti: «Je vous ai exprimé mon point de vue sans détour: je suis persuadé de la vérité de mes affirmations. L'urbanisme moderne est tellement neuf, il nécessite un tel esprit de sacrifice devant les jolies solutions architecturales, une telle recherche des nécessités organiques que cette science n'est pas encore bien répandue et qu'elle est pratiquée en général avec un manque d'expérimentation soit théorique, soit pratique».

[571] Le Corbusier dedicò *La ville radieuse* a «l'Autorité», l'unico soggetto capace di realizzare i suoi progetti urbanistici smisurati e che nel tempo egli identificò in Mussolini, Stalin, Pétain, Nehru.

[572] Sull'attività urbanistica di Adriano Olivetti, oltre a quanto citato in seguito, v. RADOGNA, Paulo, "Adriano Olivetti: Some Notes on His Contribution to Planning", in «The Town Planning Review», a. 31, n. 3 (ottobre 1960), p. 182-186; BRUNETTI, Fabrizio, MILANI, Paolo, *Perché si pianifica? I lavori del Gruppo Tecnico per il Coordinamento Urbanistico del Canavese. Una cronaca ragionata (1951-1954)*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 1995; CERETTO CASTIGLIANO, Silvia Chiara, "Rapporto tra la pianificazione locale e la pianificazione sovralocale in un'ottica di collaborazione fra enti territoriali di livello diverso", in «Materiali del Dottorato di ricerca in Pianificazione Territoriale e Sviluppo Locale», Dipartimento interateneo di Scienze, progetto e politiche del territorio di Torino, n. 26 (giugno 2004), p. 1-22.

come si è detto più sopra, egli concepiva l'industria come il "motore" del territorio in cui si inseriva, il piano regolatore era la traduzione su scala territoriale della metodologia razionalista e funzionalista che egli applicava nell'impresa. La stessa metodologia che a suo parere avrebbe dovuto essere assunta da un Istituto Centrale di Urbanistica e di Edilizia, il cui scopo sarebbe stata l'organizzazione dell'economia (corporativa) nazionale.

L'urbanistica come mezzo di azione rivoluzionaria.

> L'urbanistica è probabilmente "uno" dei più profondi "mezzi di azione rivoluzionaria" di uno Stato autoritario che voglia realizzare dei nuovi principi etici […] coordinazione dei luoghi di lavoro, istruzione, ricreazione, abitazione per la creazione di nuclei organizzati di vita sociale […] le estensioni urbane dovranno considerarsi quindi come organismi nei quali si possa constatare un completo programma di produzione, consumo, abitazione, istruzione e ricreazione.[573]

I principi che erano alla base del piano regolatore della Val d'Aosta erano razionali, universali, "moderni", ovunque e per chiunque validi. Come stavano a dimostrare il cemento e il vetro della Olivetti, l'economia si concretizza innanzitutto in manufatti architetturali e nell'organizzazione del territorio; l'economia è un aspetto della vita sociale e non è automaticamente efficiente; essa deve quindi essere diretta in modo che sia garantito il progresso e, di conseguenza, il benessere economico della maggior parte dei cittadini e la stabilità sociale; per dirigere l'economia occorre razionalizzare l'organizzazione del territorio in funzione dell'efficienza economica[574]. L'urbanistica moderna era quindi un'attività che agiva al centro della vita sociale, economica e politica, come sarebbe poi stato affermato in modo ancora più esplicito da chi negli anni '60 era il diretto ereditario dell'esperienza razionalista

[573] OLIVETTI, Adriano, "L'evoluzione tecnica nell'economia corporativa", in «Il Lavoro Fascista», 21 marzo 1935, ora in *id.*, *Civitas hominum*, *cit.*, p. 40-42.

[574] «Essendo la pianificazione urbanistica intesa come momento costitutivo della programmazione economica e viceversa […] la programmazione territoriale investe qui anche il settore economico, dirigendolo anziché registrarne gli automatismi», FODERÀ, Bice, COMIN, Elisabetta, "Territorio e politica di piano nelle proposte di Adriano Olivetti per la Valle d'Aosta (1937)", in «Questioni di storia della Valle d'Aosta contemporanea», n. 1 (1983), p. 72. Più tardi, Olivetti avrebbe espresso la necessità di «un riconoscimento del valore sociale e politico dell'urbanistica», OLIVETTI, Adriano, *Stato federale delle Comunità*, *cit.*, p. 153.

di Olivetti[575], che aveva formato tale concezione negli anni '30 e non se ne sarebbe mai distaccato.

Urbanistica e politica stessa radice etimologica: organizzazione della città.

Giuseppe Bottai, al I congresso dell'INU del 1937, sottolineò che "urbanistica" e "politica" hanno la stessa radice etimologica, una romana e l'altra greca: "organizzazione della città"[576]. Con Ugo Spirito, Bottai era tra i più fervidi sostenitori dell'organizzazione corporativa dello Stato fascista e con i propri scritti – che Adriano Olivetti possedeva in gran quantità[577] – contribuì ampiamente a portare ad una sostanziale identificazione tra "corporativismo" e "razionalizzazione" o "pianificazione" della vita economica e sociale. Tanto che a inizio degli anni '30 gli architetti razionalisti che Adriano Olivetti frequentava a Milano si dichiaravano alternativamente corporativisti e razionalisti, due termini che avevano ormai assunto significati sinonimici, così come "corporativo" e "sociale".

> "Urbanistica corporativa", che per noi voleva dire urbanistica con contenuto sociale. Il corporativismo era una cosa completamente diversa e noi cercavamo di tirare l'acqua al nostro mulino […] all'interno di un sistema chiuso come era quello del regime fascista.[578]

[575] «È evidente che la formazione dei piani passa necessariamente attraverso una serie di successive fasi; la prima fase non può che essere politica e comporta la definizione degli obiettivi che si vogliono conseguire con il piano. La fase successiva è rappresentata dalla conoscenza della realtà. Non si richiede una pura e semplice descrizione, ma una lettura approfondita, una analisi critica, da cui emergano i problemi reali e i vincoli fisici e economici che ne condizionano la soluzione, un'analisi quindi che consenta la valutazione ragionata dello stato di fatto e delle potenzialità locali. La terza fase di approccio è quella della ricerca delle soluzioni tecniche più confacenti alla situazione locale e che formano la sostanza del piano», ASTENGO, Giovanni, "La legge urbanistica del Piemonte: la prima legge regionale generale", in *Governo del territorio. Politica della casa e industria delle costruzioni*, AMOROSINO, Sandro (ed.), Venezia, Marsilio, 1979. Astengo era il capofila dell'urbanistica razionalista che in Italia ottenne riconoscimento solo negli anni '60. V. anche *Plan et Projet, l'urbanisme en France et en Italie*, Gilles NOVARINA (ed.), Paris, Anthropos, 2003.

[576] Ancora prima, in un suo scritto del 1935 l'ex-ministro aveva battezzato l'espressione "pianificazione corporativa" comprendendo «tra le "funzioni corporative" compiti quali la "preparazione dei piani di produzione", la "direzione collettiva della produzione", la "razionalizzazione" ma, fedele al suo pragmatismo, aveva poi proposto una illustrazione molto rassicurante di queste parole d'ordine di battaglia» BIGAZZI, Duccio, "«L'ora dei tecnici»: aspirazioni e progetti tra guerra e ricostruzione", *cit.*, p. 401.

[577] Nella sua libreria personale si trovano *Il consiglio nazionale delle corporazioni*, Mondadori, Milano, 1933; *Esperienza corporativa (1929-1934)*, Firenze, Vallecchi, 1934; *Il cammino delle corporazioni: manifesto introduttivo alla collezione*, Firenze, Poligrafica Universitaria, 1935; oltre a numerose prefazioni e all'intera *Nuova collana di economisti stranieri e italiani* diretta da Giuseppe Bottai e Celestino Arena, Torino, UTET, 1932-1937.

[578] BARBIANO di BELGIOIOSO, Ludovico, "Il Piano della Valle d'Aosta", in *La comunità concreta: progetto e immagine*, *cit.*, p. 135. V. anche SANTOMASSIMO, Gianpasquale, *Il mito corporativo e l'idea di piano*, in *Tra corporativismi e pianificazione: la cultura tecnica e le idee del piano in Europa tra le due guerre*, *cit.*

La città corporativa.

La "città corporativa" «pone*va* la volontà umana come soggetto della vita e determina*va* nuovi rapporti rispetto alla natura»[579]. Olivetti la identificava alla "città funzionale", dove «il quartiere è un organismo armonico in se stesso nel senso che la vita individuale e sociale è funzione specifica di un'attività industriale esistente e si armonizza con essa»[580]. La "città corporativa" era quindi una specifica organizzazione urbana in funzione del "motore" e del regolatore della società per eccellenza, l'industria: essa «non distingue*va* i quartieri secondo la classe sociale […] e allora *avrebbe* riflett*uto* unicamente l'immagine del lavoro»[581].

Su un piano meno strettamente politico, secondo Adriano Olivetti «le linee di sviluppo industriale o agricolo di tutta una zona più vasta» dovevano essere «esaminate in un organico piano regionale», non limitando quindi la pianificazione dell'economia alla scala troppo ridotta della città, centro nevralgico di un organismo territoriale più ampio[582]. L'idea di coordinare la pianificazione a livello regionale non era rivoluzionaria in sé, in quanto era uno dei presupposti essenziali dell'urbanistica razionalista che Le Corbusier aveva definitivamente fissato ad Atene[583]. Rivoluzionario era semmai il fatto che a proporre la regione come dimensione per il controllo dell'economia fosse un italiano almeno apparentemente ligio al regime fascista, un'organizzazione politica che assegnava allo Stato centrale un'autorità assoluta sull'economia e sulla politica. Innovativa era pure la scelta di Olivetti di non limitarsi a una proposta teorica e astratta, ma di avviare effettivamente un'analisi

[579] CIUCCI, Giorgio "Premesse del Piano regolatore della Valle d'Aosta", *cit.*, p. 58. «Il modello della città corporativa, teorizzato nel 1934 dal gruppo di architetti e critici raccolti intorno a "Quadrante" vuole appunto realizzare una comprensione globale dei problemi della città in un territorio, ma da esigenza concreta si trasforma, nel suo stesso proporsi, in un modello puramente ideologico. La città corporativa vuole rispondere alla "crisi del sistema", rispetto alla quale il fascismo contrappone un diverso sistema, una "economia disciplinata, potenziata, armonizzata, in vista soprattutto di una utilità collettiva, dai produttori stessi: imprenditori, tecnici, operai, attraverso le corporazioni create dal fenomeno: il mondo del consumo"», CIUCCI, Giorgio, "L'urbanista negli anni '30: un tecnico per l'organizzazione del consenso", in *Il razionalismo e l'architettura in Italia durante il fascismo*, Silvia DANESI e Luciano PATETTA (ed.), Milano, Electa, 1976, p. 28-31.

[580] OLIVETTI, Adriano, "Architettura al servizio sociale", *cit.*., p. 69. Evidente l'aspetto tecnocratico di una tale concezione: «L'indirizzo verso la nuova economia di massa, verso un più perfetto ordinamento politico […] potrà tradursi in termini di realtà attraverso l'ingegno dei tecnici italiani, quando questi siano posti con lealtà al servizio di un ideale di giustizia sociale», *ibid.*, p. 72.

[581] *Ibid.*, p. 70.

[582] OLIVETTI, Adriano, "L'evoluzione tecnica nell'economia corporativa", *cit.*

[583] «La ville n'est qu'une partie d'un ensemble économique, social et politique constituant la région», è la prima frase di LE CORBUSIER, *La charte d'Athènes*, *cit.*, p. 19.

approfondita di un territorio per giungere al primo piano urbanistico su scala regionale in Italia.

Dopo aver affidato il *design* della carenatura della macchina per scrivere Studio 42 a Pollini, Figini e Alexander "Xanti" Schawinsky, ex-allievo del Bauhaus a Dessau, collaboratore dello Studio Boggeri di Milano e dell'Ufficio Pubblicità Olivetti diretto da Renato Zveteremich[584], a inizio del 1935 Adriano Olivetti formò quindi il Gruppo tecnico di coordinamento per il piano regionale della Valle d'Aosta, composto da giovani architetti milanesi (Banfi, Belgioioso, Peressutti, Roger (BBPR), Bottoni, oltre a Figini e Pollini). Il 26 maggio 1935 Olivetti partecipò a Courmayeur a una riunione del sindacato ingegneri della provincia di Aosta[585], nel quale si discusse della realizzazione del traforo del Monte Bianco e venne approvata la sua proposta di inserire l'opera in un piano più vasto per «coordinare l'insieme dei complessi problemi economici, di traffico, di turismo, di economia regionale, che [sarebbero derivati] nella provincia in conseguenza dell'attuazione»[586] del traforo. Cinque giorni dopo, al III Congresso Nazionale degli ingegneri italiani svoltosi a Trieste, come rappresentante della delegazione valdostana lesse una relazione su "Il piano regionale della Valle d'Aosta", nel quale presentava l'interesse della ricerca e i criteri che la informavano. Questa presentazione è la prima testimonianza conservata di un Adriano Olivetti appassionato fino all'euforia da un progetto di riforma sociale ed economica del quale era promotore.

La costituzione nel 1935 del Gruppo tecnico di coordinamento per il piano regionale della Valle d'Aosta.

> Di colpo una delle regioni più interessanti ma relativamente frequentata delle Alpi, un pianoro di duemila metri ai piedi della mole gigantesca del Cervino, fra una catena imponente di ghiacciai e di picchi elevatisi fino a quattromila metri, denominata la Grande Muraille, di colpo veniva a contatto dell'automobile. E con i motori la massa. […] L'architettura dovrà essere in armonia colle bellezze naturali, e la nuova architettura del cemento e del vetro, lineare come cristallo, si fonderà coll'aspra bellezza del granito e del ghiacciaio.[587]

[584] Schawinsky non fece parte degli allievi più brillanti del Bauhaus, ma fu certo un artista poliedrico capace di esprimersi con qualità mediocre tramite la pittura, l'arte applicata alla grafica pubblicitaria, il teatro, la fotografia, cf. http://www.schawinsky.com/.
[585] Il 29 febbraio 1936 ne sarebbe divenuto il Presidente.
[586] OLIVETTI, Adriano, "Il piano regionale della Valle d'Aosta", «Ottobre» e la «Provincia d'Aosta», 3 luglio 1935, ora in *id.*, *Civitas hominum*, *cit.*, p. 57.
[587] *Ibid.*, p. 59-60.

Qualche mese dopo scriveva a Galeazzo Ciano, Ministro della Stampa e della Propaganda, per protestare contro i mancati assegnamenti di fondi per la realizzazione del piano, mentre l'ing. Gianni Albertini costruiva alberghi e villaggi alpini in stile pittoresco nella conca del Breuil[588]. Il piano avrebbe comportato grandi investimenti nella regione e avrebbe dovuto condurre al rilancio dell'economia valdostana in chiave turistica, con la nascita di nuove stazioni sciistiche, e industriale, con il consolidamento e il coordinamento delle attività presenti nelle città di Aosta e di Ivrea[589]. Sabato 30 maggio 1936, alle 18.30, Adriano Olivetti entrava a Palazzo Venezia per presentare al capo del governo «un progetto di città corporativa inteso a realizzare nelle città industriali la politica sociale del Regime» ed «esporre alcune proposte relative al piano regolatore dell'economia italiana (organi di coordinamento e controllo)»[590]. Molti interessi pubblici e privati avrebbero potuto mobilizzarsi, ma le richieste di sovvenzionamenti furono inutili ed Adriano dovette finanziare quasi interamente la ricerca di tasca propria[591].

La proposta di piano a Mussolini.

Come nell'organizzazione dell'impresa, permanente e processiva, per Olivetti il risultato della pianificazione non era mai un'acquisizione definitiva. La «visione empirica» della sua impostazione lo portava a non pensare «mai a formule predisposte, ma sempre ad un divenire attraverso la ricerca»[592], a un miglioramento continuo dei risultati raggiunti. Così, egli avrebbe saputo fare di necessità virtù e, non potendo sostenere le spese per la realizzazione di gran parte dei progetti usciti dagli studi del Gruppo tecnico, avrebbe sottolineato il valore metodologico, teorico ed esemplare, della ricerca[593].

[588] Lettere di Adriano Olivetti a Aldo Magnelli (allora direttore della filiale di Roma), 12 e 25 luglio 1935, con allegate lettere da consegnare a S.E. Galeazzo Ciano.

[589] Il piano regolatore di Figini e Pollini fu fatto rientrare nel progetto più ampio.

[590] Lettera di Adriano Olivetti a Benito Mussolini, 8 aprile 1936, in ACS, Segreteria particolare del duce, Carteggio ordinario, b. 1784, f. 525491-Società Olivetti. Olivetti fece procedere l'udienza da una lettera e un assegno allegato di 100.000 lire, da distribuire per la costruzione dell'erigenda casa del fascio di Ivrea (50.000£), per il padiglione Arnaldo Mussolini dell'ospedale civile di Ivrea (25.000£) e per l'Ente opere assistenziali di Aosta.

[591] «Oltre ai due Enti che hanno sin dall'inizio dato il loro auspicio a questa iniziativa e cioè il Sindacato Ingegneri della Provincia di Aosta e l'Ente per la Organizzazione Scientifica del Lavoro si sono vivamente interessati il Ministro dei LL.PP., la Direzione Generale del Turismo, l'Ispettorato delle Truppe Alpine», lettera di Adriano Olivetti a S.E. Benito Mussolini, 22 maggio 1937, in ACS, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Gabinetto, Roma, anni 1937-39, fasc. 7-1-216446. "Dare auspicio" significava che Olivetti aveva ottenuto un sostegno morale, non pecuniario.

[592] BARBIANO di BELGIOIOSO, Ludovico, "Il Piano della Valle d'Aosta", *cit.*, p. 141.

[593] Come nell'esposizione nell'Outlook Tower degli studi urbanistici di Geddes, «yet all we have so far been accumulating are but materials towards our history, studies towards our picture, drafts

> Il problema di urbanistica industriale qui tracciato con una soluzione di massima non può e non deve essere considerato limitatamente al suo interesse locale, perché in un senso più generale ha da essere considerato come un tentativo di stabilire un metodo.[594]

Gli studi preliminari diventano il metodo della pianificazione urbanistica olivettiana.

Il metodo in questione era estremamente innovativo poiché considerava che le scelte di economia politica dipendessero dalle realizzazioni urbanistiche, dipendenti a loro volta dai risultati delle analisi scientifiche e sociologiche[595]. Per gli studi preliminari e la realizzazione delle tavole Olivetti aveva fatto appello alla collaborazione di alcuni medici, che studiarono e raccolsero dati sulle condizioni sociali e igieniche della popolazione, di economisti per l'analisi e la rappresentazione delle prospettive di sviluppo economico della valle, ma «anche di aviatori per eseguire fotografie delle varie zone montane e rocciatori per individuare gli itinerari turistici»[596].

> Ed ecco dunque affiancarsi, in un'indagine preliminare estremamente completa per l'epoca, le analisi sulle caratteristiche geografiche, demografiche e dei trasporti, che sfociano in altrettante proposte operative rispetto ad ogni settore: proposte che risultano tutte interagenti e nello stesso tempo subordinate al tema portante del Piano, il potenziamento turistico della Valle come fattore primario per il risollevamento della regione. […] Risulta già chiaramente presente agli autori del Piano come un turismo razional-

towards our *design*. Of this first exhibition it is a main success to have demonstrated its own incompleteness: our present documentation is but a beginning», GEDDES, Patrick, *Cities in evolution*, *cit.*, p. 361.

[594] OLIVETTI, Adriano, "Architettura al servizio sociale", in «Casabella», maggio 1936, ora in *id.*, *Civitas hominum*, *cit.*., p. 72. «Le analisi vanno intese come documentazione per una base permanente per lo sviluppo di una tecnica relativa ai piani regolatori regionali», BARBIANO di BELGIOIOSO, Ludovico, "Il Piano della Valle d'Aosta", *cit.*, p. 141.

[595] «Il piano è il primo tentativo di risolvere col metodo obiettivo dell'indagine analitica e nella visione di valori spirituali e artistici tutti i problemi inerenti ad una regione: - bonifica montana - traffico - urbanistica del turismo – valorizzazione artigiana - difesa demografica della montagna», lettera di Adriano Olivetti a S.E. Benito Mussolini, 22 maggio 1937, in ACS, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Gabinetto, Roma, anni 1937-39, fasc. 7-1-216446.

[596] CIUCCI, Giorgio, "Le premesse del Piano regolatore della Valle d'Aosta", in *Costruire la città dell'uomo*, *cit.*, p. 59. «Per Olivetti, infine, l'urbanistica, in quanto scienza ed arte del coordinamento, esige l'applicazione di un metodo scientifico che a sua volta rende evidente la necessità di condurre un lavoro a livello di equipe. […] L'interdisciplinarietà auspicata […] facevano infatti parte dell'equipe, oltre agli urbanisti ed agli architetti inseriti nella fabbrica, anche collaboratori esterni, esperti in statistica, sociologia, agraria, geografia antropica ecc.», FODERÀ, Bice, COMIN, Elisabetta, "Territorio e politica di piano nelle proposte di Adriano Olivetti per la Valle d'Aosta (1937)", *cit.*, p. 72.

> mente gestito sia in grado da un lato d'integrarsi con l'artigianato e l'agricoltura, di fondersi cioè con le attività tradizionali del luogo contribuendo peraltro alla loro rivalorizzazione, dall'altro di trascinare con sé una serie di attività indotte.[597]

Le quattro Comunità.

L'approccio scientifico portò Olivetti a suddividere il territorio in modo analitico, distinguendo quattro Comunità articolate gerarchicamente in base alla dimensione territoriale e alla popolazione, alle quali egli affidava degli strumenti urbanistici specifici:

- Comunità di I grado, con popolazione non superiore ai 5.000 abitanti: insediamento rurale o quartiere; la pianificazione urbanistica è definita dal piano comunale, che assume la funzione di piano particolareggiato ed esecutivo del piano intercomunale;
- Comunità di II grado, con un massimo di 150.000 abitanti: piccole città o gruppo di comuni; la pianificazione urbanistica è definita dal piano intercomunale, che assume la funzione di piano particolareggiato del piano regionale;
- Comunità di III grado o Regioni, comprendenti 50 Comunità di II grado, con un massimo di 7 milioni e mezzo di abitanti; il piano regionale ha come compito il coordinamento dei piani inferiori;
- Comunità di IV grado, coincidente con lo Stato; piano nazionale.

Questa fu la prima occasione in cui Adriano Olivetti impiegò il termine di "Comunità", che in seguito avrebbe posto alla base del proprio progetto di riforma politica e sociale, senza mutazioni sostanziali di significato[598]. La ricerca sfociò nella produzione di centinaia di progetti architettonici, disegni, plastici, fotografie, diagrammi, che riassumevano con grande espressività estetica quanto il Gruppo tecnico di coordinamento per il piano regionale della Valle d'Aosta considerasse necessario per consolidare gli apporti economici del turismo nelle stazioni sciistiche di Courmayeur, Pila e Breuil (l'attuale Cervinia), e per armonizzare le industrie e i centri abitati di Aosta e di Ivrea[599]. Soprattutto per le due città, nel

[597] FODERÀ, Bice, COMIN, Elisabetta, "Territorio e politica di piano nelle proposte di Adriano Olivetti per la Valle d'Aosta (1937)", *cit.*, p. 76.
[598] Walter Gropius giunse in seguito a proporre la ricostruzione delle città sulla base di un'unità urbana regionale con un a «popolazione di 5-8 mila persone e una capacità industriale di 2-3 mila lavoratori» ("A program for City Reconstruction", «The Architectural Forum», luglio 1943, p. 79).
[599] Per i dettagli del Piano regionale rimando a FODERÀ, Bice, COMIN, Elisabetta, "Territorio e politica di piano nelle proposte di Adriano Olivetti per la Valle d'Aosta (1937)", p. 76-90.

rispetto dei principi igienici dell'urbanistica razionalista[600] non si previde sempre il rispetto delle modalità abitative precedenti, delle abitudini e della cultura urbane locali[601]. Come nel caso degli "sventramenti" del regime fascista, si affermava che «occorre risanare, demolire e ricostruire»[602], anche se qui con scopi eminentemente sociali ed igienici, mentre là politico-imperiale-architettonici, «mossi generalmente dalla preoccupazione borghese di creare un centro monumentale»[603]. E se in montagna si prevedeva un'organizzazione degli abitati e dei servizi in funzione del turismo sciistico, per Aosta si prospettava una rigida zonizzazione di tipo sociale che avrebbe esaltato la distribuzione a scacchiera del *castrum* augusteo, mettendolo a disposizione dei bisogni dell'industria. Così, benché il piano avesse il pregio di portare nella cultura urbanistica italiana principi derivati dalla produzione industriale di massa quali la funzionalità, la standardizzazione e la fondatezza delle proposte fondate su analisi approfondite, benché il suo obiettivo fosse l'arricchimento di una popolazione estremamente disagiata per evitare l'emigrazione, il piano fu sentito dai valdostani come qualcosa di imposto, al quale non avevano contribuito con i loro amministratori né con i loro tecnici. Esso presentava inoltre diverse soluzioni architettoniche difficilmente attuabili e alcune criticità, «soprattutto il fenomeno della seconda casa e la privatizzazione del bene natura» che avrebbero potuto falsare completamente le previsioni[604].

I principi della produzione industriale applicati alla cultura urbanistica.

Non avendo ottenuto il sostegno prima della ricerca, in seguito Olivetti volle renderla disponibile ad un pubblico vasto ed assicurarsi l'approvazione di chi avrebbe dovuto applicare il metodo esemplificato, ossia

[600] «Le premier devoir de l'urbanisme est de se mettre en accord avec les besoins fondamentaux des hommes. […] le 4e congrès C.I.A.M. tenu à Athènes, a retenu ce postulat: le soleil, la verdure, l'espace sont les trois premiers matériaux de l'urbanisme», LE CORBUSIER, *La charte d'Athènes*, *cit.*, p. 37. «Oggi nelle città si vive tra la strada (rumori, polveri, odori) e il cortile (aria stagnante, ombra, germi infettivi); si è dimenticato che il cielo, gli alberi, il sole, la luce sono elementi essenziali per la vita e per la gioia dell'uomo. La città moderna eliminerà definitivamente nei quartieri di abitazione i "cortili chiusi" e "le case allineate lungo le vie di traffico"», OLIVETTI, Adriano, *Studi e proposte preliminari per il piano regolatore della Valle d'Aosta*, *cit.*, p. 226.

[601] «Alla tipica forma accentrata dei villaggi alpini in generale e di Courmayeur in particolare, severamente criticata da Figini e Pollini nella parte analitica del Piano, i due architetti contrappongono un nuovo assetto caratterizzato dal riferimento a principi razionali ed ordinatori, dalla disposizione eliotropica degli edifici sul territorio, dalla scelta della casa in linea con terrazze correnti per l'intera lunghezza del fabbricato e pareti vetrate panoramiche», FODERÀ, Bice, COMIN, Elisabetta, "Territorio e politica di piano", *cit.*, p. 82.

[602] *Studi e proposte preliminari per il piano regolatore della Valle d'Aosta*, *cit.*, p. 205.

[603] OLIVETTI, Adriano, "Aspetti urbanistici del problema della casa operaia", in «Tecnica ed organizzazione», marzo 1938, ora in *Civitas hominum*, *cit.*, p. 129.

[604] FODERÀ, Bice, COMIN, Elisabetta, "Territorio e politica di piano", *cit.*, p. 92.

Il CIAM V e l'esposizione del piano della Valle d'Aosta.

gli urbanisti e i rappresentanti delle istituzioni. Tutto si giocò in poche settimane. Il gruppo BBPR aveva presentato una relazione sull'urbanistica rurale al I Congresso dell'INU[605], che opportunamente tradotta in francese, inglese e tedesco accompagnò la presentazione sullo stesso tema di Banfi e Belgioioso al CIAM V, organizzato da Le Corbusier, Walter Gropius e Siegfried Giedon a Parigi (28 giugno-2 luglio 1937). In quell'occasione gli architetti razionalisti affrontarono per la prima volta in modo programmatico il tema del piano urbanistico regionale e delinearono le analisi sociologiche, geologiche, ecc. che avrebbero dovuto accompagnare tale intervento. Problematiche alle quali provava a dare una risposta Bottoni con la presentazione del Piano della Valle d'Aosta e l'esposizione di una parte delle circa 400 tavole 50 cm. x 50 cm. e dei plastici che costituivano il progetto. Ma i collaboratori di Olivetti non trovarono ascolto, probabilmente a causa del giudizio di Le Corbusier sul solo piano di Ivrea, dal quale era stato escluso e che egli considerava più che un piano di architettura, un progetto estetico che non centrava l'obiettivo preposto all'urbanistica[606].

La mostra delle tavole preparatorie alla galleria della confederazione fascista dei professionisti di Roma.

Ottenuto il consenso del prefetto e del segretario federale di Aosta, del prefetto di Roma, della Direzione generale della bonifica integrale del ministero dell'Agricoltura e delle Foreste, di Pier Maria Bardi e del suo «Meridiano di Roma», di Alessandro Pavolini e della sua Confederazione fascista dei professionisti e degli artisti, Adriano Olivetti richiese la presenza di un membro del Governo alla cerimonia inaugurale della mostra del Piano della Valle d'Aosta che si sarebbe svolta dal 5 al 14 luglio 1937 nella Galleria di Roma, diretta a piazza Colonna da Pavolini, che il mese precedente era succeduto a Bardi[607]. Ma Mussolini si oppose alla richiesta[608]. Il suo rifiuto di sostenere l'iniziativa olivettiana era fondato su solide basi: anche se non usciva dal disegno dell'economia corporativa, il piano della Valle d'Aosta legava l'attività di pianifi-

[605] Tenutosi dietro la volontà di Bottai a Roma il 5-6 aprile 1937 all'insegna di "Urbanistica coloniale. Urbanistica rurale. Vantaggi economici del piano regolatore. Regolamenti edilizi"

[606] Dopo aver consultato il numero 101 di «Casabella», lo svizzero criticò aspramente il progetto di riforma urbanistica di Ivrea preparati da Olivetti, Figini e Pollini, considerato «à côté de son objet […] plutôt une jolie promenade architecturale que la création d'une cité moderne», lettera di Le Corbusier a Aldo Magnelli e, per conoscenza, ad Adriano Olivetti, 24 novembre 1936.

[607] Cf. ACS, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Gabinetto, Roma, anni 1937-39, fasc. 7-1-216446.

[608] Cf. il "No | M" scritto in blu sull'appunto del 3 luglio 1937, *ibid.* Nonostante l'opposizione di Mussolini, all'inaugurazione era presente il Ministro delle finanze Thaon di Revel e, in seguito, la mostra fu visitata da Bottai (Educazione Nazionale) e Cobolli-Gigli (LLPP).

cazione al territorio e non allo Stato centrale, che avrebbe assunto il semplice ruolo di coordinatore e finanziatore; esso pretendeva opporre la rigida scientificità delle soluzioni al carattere negoziato che il regime voleva mantenere ad ogni livello dello scambio politico; l'"homo oppositus naturae", la geometria dell'estetica razionalista, dei poligoni in contrasto con le curve della natura era antitetica rispetto al classicismo naturalistico che, proprio in quelle settimane, Mussolini aveva definitivamente scelto per l'immagine dell'Italia nel mondo. Nei giorni in cui la mostra passava da Parigi a Roma, gli architetti del Gruppo tecnico risultavano infatti vincenti ai concorsi per il ventennale della rivoluzione fascista (E42/EUR): BBPR e Valentino Bompiani ottennero il 2° premio al bando di gara per il Palazzo della Civiltà italiana e, grazie al "premio di consolazione", poterono costruire il palazzo delle Poste; Figini e Pollini vinsero il concorso per il Palazzo delle Forze Armate, che ospita oggi l'Archivio Centrale dello Stato. Ma qualche mese dopo, il 23 settembre 1937, venero inaugurate in contemporanea la mostra augustea della romanità a Palazzo delle Esposizioni e la mostra della Rivoluzione fascista a Valle Giulia, con le quali Mussolini volle simboleggiare l'indirizzo classicistico ed imperiale del regime.

Dal razionalismo al classicismo di imperiale.

D'animo fondamentalmente ottimista, Adriano Olivetti non era in ogni caso un uomo che desistesse con facilità dai propri propositi. Dopo una risposta parzialmente positiva da parte del ministero del Lavori Pubblici, che autorizzava «il finanziamento di lotti di lavori interessanti la costruzione delle strade di allacciamento Valpelline-Ollomont e Hone-Pont Bozet-Champorcher»[609], il 24 ottobre 1937 Olivetti era presente all'inaugurazione della Casa Littoria di Ivrea e della mostra del Piano[610], che in seguito sarebbe stata esposta a Torino ed Aosta.

Negli anni successivi Adriano non si sarebbe più occupato del piano della Valle d'Aosta che, oltre a finanziamenti consistenti richiedeva una disposizione culturale non presente nei ministeri, e si concentrò sulla porzione originaria, il piano per il "quartiere industriale" a Ivrea[611]. Nel 1938 si iscrisse all'INU e assunse la vicepresidenza del neonato Istituto

Nel 1938 l'iscrizione all'INU e la Vice Presidenza all'Istituto fascista autonomo per le case popolari.

[609] Lo stanziamento fu di rispettivamente 600 e 400 mila lire. Lettera del Ministro dei LLPP al Gabinetto della presidenza del Consiglio dei ministri, 24 agosto 1937, in ACS, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Gabinetto, Roma, anni 1937-39, fasc. 7-1-216446.

[610] cf. «Il risveglio popolare», 28 ottobre 1937 e 4 novembre 1937.

[611] I dettagli sul Piano regolatore di Ivrea sono in SCRIVANO, Paolo, "La comunità e la sua difficile realizzazione", in *Costruire la città dell'uomo*, *cit.*, p. 85-92.

fascista autonomo per la case popolari della provincia di Aosta, che avrebbe conservato fino al 1943[612]. Nella veste di Presidente dell'Ente autonomo del turismo di Ivrea[613], sottopose all'amministrazione eporediese il progetto di Figini e Pollini, insieme a un finanziamento di 20.000 lire. In quanto membro del Sindacato nazionale fascista ingegneri riuscì a far nominare Egisippo Devoti (segretario dell'Unione di Aosta della confederazione fascista dei professionisti e degli artisti) a ruolo di collaboratore "istituzionale" al piano di Ivrea. Nel marzo 1938 elevò il contributo dell'Ente turismo a 40 mila lire e coinvolse Luigi Piccinato, l'urbanista romano che aveva progettato Sabaudia. Nel marzo del 1939 il piano regolatore della città di Ivrea fu esposto in pubblico e ricevette alcune modifiche, volute dall'amministrazione che tendeva a preservare il centro storico, e dallo stesso Olivetti che spingeva invece alla realizzazione di tre nuovi quartieri operai. Approfittando del fatto che il nuovo stabilimento Olivetti Synthesis per la produzione di mobili da ufficio nei pressi di Massa avrebbe richiesto la costruzione di case popolari per i lavoratori[614], a inizio 1940 Adriano scomodò nuovamente i ministeri romani entrando in contatto con Osvaldo Sebastiani, segretario particolare del duce, che al problema "la crisi delle abitazioni ad Aosta e a Ivrea" rispose con un laconico «Di Revel / La Cogne potrebbe costruire»[615]. Nella seconda metà del 1941 il piano venne approvato dall'amministrazione eporediese, ma la promulgazione della legge urbanistica

Luigi Piccinato e le difficili gestazioni del piano di Ivrea.

[612] v. *Di casa in casa. Da casa popolare a residenza pubblica: IACP-ARER della Valle d'Aosta, 1938-2003: 65° anniversario della fondazione*, Aosta, Azienda regionale per l'edilizia residenziale della Valle d'Aosta, 2003. Il patrimonio iniziale dell'istituto era di 400 mila lire, grazie alle donazioni del capo del Governo, della Provincia di Aosta, della città di Aosta e dalla «ditta Ingegner Camillo Olivetti di Ivrea», OLIVETTI, Adriano, "La particolare situazione della Provincia esaminata dal Comitato provinciale per le case popolari", in «La Provincia d'Aosta», 30 marzo 1939, ora in *Civitas hominum*, *cit.*, p. 151.

[613] Sull'Ente autonomo del turismo, v. STROBBIA, Stefano, "Una testimonianza diretta su una concreta iniziativa amministrativa", <http://magazine.portalbuilder.it/__tools/Article_Print.aspx?a=192&m=58> (in linea fino al 26 giugno 2013).

[614] La progettazione da parte di Piero Bottoni e Mario Pucci si estese dal 1940 al 1943, v. i disegni nell'Archivio Piero Bottoni, Politecnico di Milano, op. 193, in linea <http://bottoni.dpa.polimi.it/terzo_livello/FPB_Regesto-opere-per-disegni_disegnioriz.php3?num=193&regesto=bott> (consultato il 2 luglio 2013).

[615] ACS, Segreteria particolare del duce, Carteggio ordinario (SPD-CO) Roma, b. 602, f. 202.279 – Ivrea, Case popolari. Nonostante il dissenso di Mussolini, Paolo Ignazio Maria Thaon di Revel, ex podestà di Torino, Ministro delle Finanze, aveva partecipato all'inaugurazione della mostra sul Piano della Val d'Aosta alla Galleria di Roma. Si vedrà in seguito come i rapporti tra Mussolini e Olivetti da neutri presero una piega negativa, ma mi sembra che il messaggio del duce fosse chiaro: il Ministro che aveva voluto aiutare Olivetti doveva semmai mettersi in contatto con una grande impresa valdostana, l'Ansaldo di Cogne.

nell'agosto 1942 avrebbe reso necessario l'aggiornamento secondo il nuovo quadro normativo, impedendo definitivamente la realizzazione.

L'impresa territoriale

Negli anni '30 la Olivetti lavorava molto e bene, grazie a una congiuntura economica favorevole, all'organizzazione che permetteva ragguardevoli economie di scala e agli ottimi risultati commerciali sui mercati nazionali e internazionali. Tra i fattori positivi si può aggiungere la collaborazione alla produzione bellica rilanciata dall'intervento in Etiopia, che si arrestava però al 5% del fatturato totale[616]. Mentre cercava di ottenere i finanziamenti per la realizzazione dei progetti urbanistici per la Val d'Aosta e Ivrea, Adriano Olivetti poteva quindi spingere l'impresa a compiere investimenti eccezionali sul piano architettonico e sociale che avrebbero almeno in parte concretizzato i piani che aveva coordinato in quanto privato.
Dopo quasi un decennio di studi, le uniche realizzazioni dei piani diretti da Olivetti furono quindi l'asilo nido[617], l'adiacente casa popolare in Borgo Olivetti, su tre piani e per 24 famiglie, e un complesso di sette case per famiglie numerose[618], tutti progettati da Figini e Pollini. In tempo di guerra, nel 1943, sarebbe iniziata la costruzione di un fabbricato di tre piani e 15 alloggi, i prodromi del quartiere di Canton Vesco di Ivrea, per il quale Adriano Olivetti aveva insistito affinché rientrasse nel piano regolatore della città. E sempre in quel 1943 avvenne la pubblicazione "tardiva" del Piano regolatore della Valle d'Aosta, ormai solo «un'esemplificazione e un tentativo di indicare un metodo»[619]. Indice del benessere dell'impresa fu anche l'espansione continua degli edifici della Olivetti. Nel 1937-1939 Figini

L'espansione continua della fabbrica.

[616] Cf. CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 97. Tra il 1936 e il 1938 la Olivetti produsse sicuramente un numero imprecisato di piccole bombe a mano e 6.500 otturatori da mitragliatrice. Il fratello minore di Adriano, Dino, partecipò alla campagna etiopica «come tenente automobilista fra Massaua e il fronte», OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 100.
[617] V. RICCI, Marco, *Asilo Olivetti, Ivrea (Torino), 1939-41. Luigi Figini (1903 -1984) e Gino Pollini (1903 -1991)*, tesi di laurea, Universitat Politècnica de Catalunya, 2009, in linea <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/4640/1/Figini%20e%20Pollini%20-%20Guarderia%20Olivetti%201939-40%20-%20Marco%20Ricci.doc> (consultato il 28 giugno 2013).
[618] Era l'inizio del quartiere di via Castellamonte (oggi via Jervis), che nel dopoguerra si espanse con abitazioni progettate da Marcello Nizzoli e Gian Mario Oliveri: sei case unifamiliari per dirigenti dell'Olivetti (1948-1952), due case di 4 alloggi ciascuna (1951) e la cosiddetta "casa a 18 alloggi" (1954-55).
[619] *Studi e proposte preliminari per il piano regolatore della Valle d'Aosta*, *cit.*, p. 208.

e Pollini sopraelevarono di un piano il primo ampliamento, mentre nel 1939-1940 giunsero a una realizzazione di grande portata con la costruzione di un'ulteriore estensione di 130 metri, dove ancor più della precedente dominavano il vetro e la linea retta, la progressività della prospettiva e l'apertura del luogo di lavoro sulla strada e sul paesaggio delle colline eporediesi. In un decennio la Olivetti aveva trasformato in modo consistente la configurazione non solo urbanistica e architettonica, ma anche sociale della capitale di Arduino, il cui antico centro storico, dominato da una classe borghese conservatrice, vedeva espandersi aldilà del ponte sulla Dora Baltea un complesso di edifici in cemento armato, cubici, chiari, portatori di un messaggio progressista e modernizzatore.

Aumento di produzione, necessità di nuove architetture, nascita di problemi propri della società industriale.

Più l'impresa lavorava e vendeva, più poteva investire in opere architettoniche. Ma come si è già visto, più si ingrandiva e più rischiava di contribuire alla nascita dei problemi propri di una società industriale il cui sviluppo non è tenuto sotto controllo. Secondo la volontà di Adriano, la Olivetti organizzò quindi un sistema di servizi sociali sempre più vasto ed organico.

> Nel 1934 si sviluppò l'assistenza medica di fabbrica, nel 1935 iniziò nella sua forma primitiva, ma già sufficiente, l'asilo, nel 1936 sorgeva il Centro Formazione Meccanici per dare a poco a poco vita a un complesso sistema atto ad assicurare ai vostri figli il più grande beneficio che dà la ricchezza: la certezza di un'istruzione conforme al proprio talento e al proprio merito. Nel 1938 sorge la mensa nella sua primitiva forma.[620]

L'assistenza sanitaria offerta dalla Olivetti ai dipendenti era un complemento alle casse mutue, che non permettevano ai lavoratori di ricevere tutte le cure necessarie, ed era costituito da «un convalescenziario, un'infermeria di fabbrica, completa dei più moderni strumenti di cura, con la presenza permanente di un medico e di un pediatra e periodica di altri specialisti, per prestare cure ambulatoriali e domiciliari non solo ai dipendenti, ma anche ai loro familiari»[621]. Il Centro Formazione Meccanici (CFM) forniva internamente l'educazione tecnica, umanistica e pure politica che Camillo Olivetti aveva iniziato a chiedere all'am-

Il Centro Formazione Meccanici.

[620] OLIVETTI, Adriano, "Dovete conoscere i fini del vostro lavoro", *cit.*
[621] OLIVETTI, Adriano, "Appunti per la storia di una fabbrica", *cit.*, p. 11.

ministrazione locale quarant'anni prima e, da semplice filtro per la selezione dei quadri operai, divenne progressivamente l'ascensore sociale per eccellenza nel Canavese, attraverso cui gli operai Olivetti speravano vedere un giorno i figli divenire impiegati, se non dirigenti[622].

Nel 1935 la Olivetti permise una settimana in più di ferie a parità di salario e normalizzò i premi nozze. Nel 1937 vennero istituiti l'ufficio assistenti sociali e il servizio di autobus, che segnavano un approfondimento della qualità nei servizi sociali della Olivetti. Se quest'ultimo indicava infatti la volontà di portare il lavoro verso i lavoratori, e non il contrario, di permettere loro di non perdere il rapporto con la terra e con la comunità originarie[623], l'apertura di un ufficio in cui operavano persone specializzate nell'aiuto delle persone in stato di bisogno è indicativa della filosofia assistenziale in vigore alla Olivetti: le cure sociali, psicologiche e mediche di un lavoratore e della sua famiglia rientrano nelle responsabilità sociali e finanziarie di un'impresa, che le assume con piglio scientifico ed istituzionale. In sintesi, se da un lato si può affermare che, come in diverse imprese italiane dell'epoca[624],

[622] «Il primo nucleo [del CFM] fu dovuto all'iniziativa dell'ingegner Maritano e in quel tempo, circa sette anni fa [1935], contava una decina di allievi […] Agostino Sansevero, primo direttore della Scuola Meccanici […] A questi successe l'ingegner Aldo Levame […] la suola venne affidata all'ingegner Jervis», OLIVETTI, Adriano, "La società Olivetti e l'istruzione professionale e l'assistenza ai propri dipendenti", in «Foglio Comunicazioni interne», gennaio 1942, ora in *Civitas* hominum, *cit.*, p. 192-193. Che in quegli anni Adriano Olivetti si interrogasse sull'istruzione professionale anche dal punto di vista teorico, v. s.n., in «Tecnica ed Organizzazione», a. I, n. 5 (settembre 1937), p. 23. Sull'attribuzione, v. MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia*, *cit.*, p. 33.

[623] Approfondiremo questo discorso affrontando il "meridionalismo" di Olivetti nel secondo dopoguerra, *infra*, p. 334 e seguenti. Occorre però notare che in quanto vice Presidente dell'Istituto delle case popolari di Aosta Olivetti affermava la necessità di costruire un «minimo di 4.500 vani a Ivrea», dove «una parte molto grande del disagio grava anche sui 33 comuni limitrofi, nei quali sono obbligati a vivere in condizioni igieniche disastrose parecchie migliaia di persone che compiono con tutti i tempi da 20 a 30 km al giorno in bicicletta per andare e venire dal posto di lavoro alla catapecchia che serve loro di abitazione», OLIVETTI, Adriano, "La particolare situazione della Provincia", *cit.*, p. 156. La contraddizione potrebbe non sussistere considerando che Olivetti pensava a un progetto complesso e su tempi lunghissimi: far avvicinare i lavoratori al luogo di lavoro; permettere così di restaurare le case e i villaggi; far uscire nuovamente i lavoratori dalla città, nella speranza che il progresso delle tecnologie produttive ed organizzative permettano di decentrare anche l'impresa e permettere ai lavoratori di svolgere le proprie professioni vicino al luogo di residenza. Sull'argomento, CAMERON, W.J., "Il decentramento nell'industria", in «Tecnica ed Organizzazione», a. I, n. 6 (novembre 1937), p. 57-61.

[624] «Numerosissime iniziative» nell'assistenza sociale «che in questo momento con un ardore ideale veramente significativo si moltiplicano in Italia», OLIVETTI, Adriano, "Il programma del nostro lavoro", in «Tecnica e Organizzazione», a. I, n. 1 (gennaio 1937), ora in *Civitas hominum*, *cit.*, p. 80-81. Dato che «la paga media delle maestranze dell'auto non bastava, stando agli indici ufficiali del costo della vita, a coprire il bilancio di una famiglia operaia tipo», la direzione Valletta aveva instaurato numerosi servizi di assistenza aziendale in FIAT, che controbilanciavano almeno in parte alla politica di sfruttamento delle scappatoie offerte dai contratti nazionali per rendere più

la Olivetti si preoccupava paternalisticamente dei propri dipendenti, dall'altro si può notare la negazione di questa immagine nello strutturare i servizi sociali non come uno scambio, né come un dovere dell'imprenditore, ma piuttosto come un "diritto" del lavoratore, concepito come persona *à part entière*.

I diritti del lavoratore.

> L'ing. Olivetti nel riconoscimento dei diritti dei lavoratori ha sempre perseguito i metodi della collaborazione di classe, introducendo tra le altre previdenze, fino dal 1920, gli assegni familiari. La sua industria fu tra le prime a introdurre con entusiasmo fascista la settimana lavorativa delle 40 ore. Di tale azione ebbe l'alto onore dell'elogio del Duce. […] La Società Olivetti è forse l'unica industria italiana nella quale non vi furono mai conflitti di lavoro. L'assistenza sociale vi è complessa, molteplice e raggiunge la vita dei lavoratori in tutte le sue necessità materiali, igieniche e spirituali (in modo particolare l'assistenza medica estesa alle famiglie, l'asilo per i bimbi, fondo speciale di assistenza, organizzazione dopolavoristica, colonie, ecc.). L'Ing. Camillo Olivetti personalmente e la Società Olivetti hanno largamente contribuito alle istituzioni ospedaliere, assistenziali e fasciste della città. […] L'Ospedale Civile è stato largamente e privatamente sovvenzionato dall'Ing. Camillo Olivetti tanto che l'Amministrazione dell'Ospedale stesso nel dicembre 1930 intitolava un Padiglione al nome "Luisa Olivetti", consorte dell'Ing. Camillo Olivetti. L'ing. Camillo Olivetti è stato per parecchi anni Presidente dell'Opera Pia Olivetti, istituzione assistenziale intesa a soccorrere giovani derelitti i quali vengono mantenuti ed istruiti presso la Casa Benefica di Torino.[625]

produttivo il lavoro dell'operaio. Cassa mutua interna, ambulatori, mense, dopolavoro, colonie estive per i figli dei dipendenti e «un certo lotto di case date in affitto a modici canoni», permettevano ai dipendenti della FIAT di venire «considerati una categoria privilegiata», CASTRONOVO, Valerio, *Fiat*, *cit.*, p. 246-247. Nel 1935 la Marzotto costruì a Valdagno, nel vicentino, la casa di riposo e la sede delle Istituzioni sociali e ricreative dell'azienda, un fabbricato che ospitava la maternità, il poliambulatorio, l'orfanotrofio, l'asilo nido, la scuola materna e una cappella. Poco dopo la fabbrica di lane fondò le prime colonie marine e montane. Una presentazione, vasta e di facile consultazione, delle diverse politiche di assistenza sociale d'impresa in *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Alberto BRAMBILLA (ed.), Milano, Itinerari previdenziali, 2012, in linea <http://www.giornatanazionaledellaprevidenza.it/template/upload/libro/gnp2012/catalogoMostraGNP2012.pdf> (consultato il 7 settembre 2013).

[625] Trascrizione moderna di un documento del 1938, non presente in archivio, al quale erano annessi numerosi allegati per confermare il carattere nazionale dell'attività industriale di Camillo Olivetti ed ottenere così la discriminazione in seguito alla pubblicazione delle leggi razziali, in ARAVA, Regia Prefettura di Aosta – Gabinetto, Serie 14, Cat. 1, B. Ebrei, Pratiche Olivetti discriminazione e determinazione di razza. Il paternalismo può essere definito come «état d'esprit qui se traduit par une attitude tendant à établir artificiellement des relations familiales entre un

Nelle pagine precedenti si è visto che Adriano Olivetti concepiva l'impresa e il lavoro come il cuore pulsante, il "moderno principe" della società industriale. Non solo, si adoperava affinché la sua Olivetti apportasse al territorio e alla gente che l'abitava ciò che egli considerava positivo per loro. Dal punto di vista economico, cercava di mantenere alti i salari che una volta spesi avrebbero dovuto contribuire all'arricchimento generale; dal punto di vista urbanistico ed architettonico, costruiva edifici rispondenti a un canone estetico moderno e disponeva l'abitato in modo igienico e funzionale al lavoro e al tempo libero, o cercava di evitare lo sradicamento degli operai consentendo loro di risiedere nei paesi d'origine; dal punto di vista sociale proponeva soluzioni ai problemi di salute e famigliari incontrati dai lavoratori. Partendo da una regione arretrata come il Canavese, Olivetti affermò e dimostrò che il lavoro può essere una fonte di ricchezza economica e culturale di un territorio, se i processi di sviluppo dell'industria e della società sono guidati secondo principi "razionali". In questo senso, dunque, si può affermare che la Olivetti di Adriano a partire dagli anni '30 fu tra le prime imprese in Italia «all'insegna dell'americanismo e del fordismo, intesi come progetto sociale»[626]. Occorre non dimenticare però almeno due aspetti che rendono più complesso il ritratto: la rielaborazione delle tecniche manageriali osservate negli USA, anche sulla base di un certo interesse per la psicologia, e le radici socialiste.

Il lavoro fonte di ricchezza economica e culturale per il territorio.

L'Olivetti come progetto sociale.

Primo. Per ora solo accennando che negli anni '30 Olivetti lesse alcuni testi maggiori della psicanalisi e delle scienze occulte che in quell'epoca le erano apparentate – a testimonianza di un concetto di individuo come essere anche spirituale e non solo sociale –, come si è già visto più sopra egli considerava che i dirigenti d'impresa dovessero essere selezionati sulla base di caratteristiche squisitamente psicologiche[627], perché l'organizzazione anonima, spersonalizzata e strettamente bu-

supérieur et son inférieur, quel que soit le niveau, étant entendu que la finalité de ces relations est l'émancipation du subordonné», DE BRY, Françoise, "Le paternalisme entrepreneurial", in *L'encyclopédie des ressources humaines*, *cit.*, p. 926.

[626] SALSANO, Alfredo, *L'altro corporativismo*, *cit.*, p. 17. V. anche ARRIGO, Elisa, "Responsabilità aziendale in economia di scarsità . Il caso Olivetti", *cit.*

[627] Cf. *supra*, p. 143. «Si è che la tecnica direttiva, come l'economia sociale, traggono la loro essenza dall'elemento umano, il quale è soggetto a fattori che trascendono – per la loro natura spirituale – la normale mentalità scientifica che è stata, almeno nel passato, strettamente materialista», OLIVETTI, Adriano, "Considerazioni sulla direzione di complesse industrie di massa", in «Tecnica ed Organizzazione», maggio 1937, ora in *Civitas hominum*, *cit.*, p. 101.

rocratica[628] impedisce una corretta comunicazione e quindi la coordinazione tra le parti della «struttura organizzativa […] pensata come un organismo biologico»[629]. Henry Ford e la sua condanna degli organigrammi stavano a dimostrare che un'impresa dove le persone sono solo strumenti che riempiono una funzione si rivela incapace di soddisfare i bisogni dell'industria.

> Un'organizzazione efficiente è soggetta a leggi fondamentali che non si possono svalutare contrapponendo ad esse il valore della personalità umana, quale attività direttrice o motrice.[630]

Secondo. Olivetti affermava che un'impresa che possiede l'eguaglianza tra i propri principi e si pone come obiettivo l'efficienza organizzativa dovrebbe fondare la selezione dei dirigenti in base al merito, cioè su un complesso di fattori legati alla persona, alla sua capacità di inserirsi e di contribuire attivamente al sistema[631].

> Il mondo nuovo che si sta così penosamente formando darà forzatamente espressione, in tutti i campi, a uomini nuovi le cui caratteristiche non possono essere simili a quelle degli uomini del passato […] Prima a conferire l'autorità ai capi d'industria era l'esperienza tecnica, poi la capacità organizzativa. È probabile che la designazione avvenga domani con una terza "componente": quella sociale.[632]

[628] «La difficoltà maggiore che si incontra, quando un organismo collettivo ha raggiunto certe dimensioni, è l'evitare il diffondersi di quello che a torto o a ragione si chiama spirito burocratico, il quale deriva da un formalismo inevitabile quando un'organizzazione non è concepita come un fatto inscindibile dal tipo e dal valore degli uomini che vi sono preposti», *ibid.*, p. 102.

[629] Per uno studio "in negativo" del pensiero organicistico nella teoria politica e dello Stato moderna e pre-moderna, molto interessante il saggio BOBBIO, Norberto, "Il modello giusnaturalistico", in BOBBIO, Norberto, BOVERO, Michelangelo, *Società e Stato nella filosofia politica moderna*, Milano, Il Saggiatore, 1979.

[630] *Ibid.*, p. 104. È lo stesso Olivetti, a p. 99-100, che cita un passaggio di *La mia vita e la mia opera di Ford.*

[631] Bigazzi mette in relazione l'articolo di Olivetti "Considerazioni sulla direzione di industrie complesse di massa I", *cit.*, il volume di ENRIQUES, Giovanni, *Caratteristiche dell'industria complessa di massa (i.c. di m.). Lezioni tenute a Milano presso il r. Istituto superiore d'Ingegneria al Corso per dirigenti di aziende industriali*, Roma, 1937 e afferma che la produzione di massa comportava grandi rischi, tra cui quelli legati all'inerzia: "Il tempo, l'abitudine tendono ancor più che in una piccola industria a rendere inintelligente l'intero sistema" […] anche la grande impresa presentava degli elementi di resistenza, che potevano essere superati solo con l'immissione di "energie fresche" in grado di rivitalizzare costantemente l'alta direzione», BIGAZZI, Duccio, "«L'ora dei tecnici»", *cit.*, p. 425-426.

[632] *Ibid.,* p. 104-105. Le parole di Olivetti mi sembrano laconiche ma a spingermi ad interpretarle in questo senso è la citazione che le precede, tratta da un testo del conte di Keyserling:

Concependo l'impresa come il "motore" della società tutta e il merito come criterio di selezione dei dirigenti, a metà degli anni '30 Adriano Olivetti iniziò inoltre a chiedersi se non fosse necessario ripensare lo statuto della proprietà industriale, se prima o poi la società non dovesse assumere l'autorità sull'impresa, compiendo l'identificazione tra territorio e attività produttive[633]. Nell'Italia dei primi anni '30, lo Stato controllava alcune imprese e con qualche accortezza si poteva discutere pubblicamente di corporazione operaia. Altre concezioni quali "socializzazione" delle imprese o "democrazia industriale" non potevano che essere poco più di curiosità intellettuali e, nel caso di Olivetti, un abbozzo di riflessioni che avrebbe elaborato nel secondo dopoguerra.

La socializzazione dell'impresa.

«l'importanza particolare di un individuo deriva da quanto egli è capace, in virtù del suo orientamento spirituale e delle sue speciali attitudini, di cogliere meglio degli altri le possibilità di importanza generale e tradurle nei suoi pensieri e nei suoi atti, in modo tale che egli diventa un organo della collettività». Olivetti espresse altrove più esplicitamente i propri principi meritocratici: «L'istruzione delle borse di studio, che assicura ai figli degli operai il raggiungimento del grado di istruzione e quindi la posizione sociale che è assolutamente in relazione ai loro meriti personali, senza che motivi economici possano limitare questa ascesa, è molto importante per la nostra industria», OLIVETTI, Adriano, "La Società Olivetti per l'istruzione professionale", *cit.*, p. 195.

[633] In ASO, Fondo Adriano Olivetti, Documenti vari, Acquisto di libri e riviste, si ritrova una richiesta di Adriano Olivetti, fatta nel 1934, di un saggio dei volumi pubblicati dalla Columbia conserve co., un'impresa di conserve a Indianapolis il cui proprietario, William P. Hapgood, tra il 1917 e il 1943 aveva voluto affidare la responsabilità e l'autorità secondo modalità manageriali ai dipendenti, che preferirono un sistema di democrazia industriale di tipo mutualistico: «William Hapgood blamed the new industrial order for diminishing older virtues of productive labor, craftsmanship, and sacrifice for the common good […] intended to create a meritocracy where ability was honored, opportunity for creativity was encouraged, and distinctions based on class, social status, or wealth were abolished», BUSSEL, Robert, "«Business without a Boss»: The Columbia Conserve Company and Workers' Control, 1917-1943", in «The Business History Review», a. 71, n. 3 (1997), p. 421. Il libretto è presente nella biblioteca di Olivetti e presenta numerose sottolineature, rare nelle migliaia di libri che possedeva, e tra queste si può leggere: «Not only would the workers determine the length of time they should work, but they would also determine their incomes, their share of the total production, choose their own associates and release them, elect their own leaders, promote and demote them, and decide upon all the policies of the business […] A means must be found whereby this part of our lives may improve our educational and add to our spiritual *welfare*. […] Industry must find a way by means of which our educational experiences will not cease at the door of the factory, but will be supported and broadened by our labor», HAPGOOD, William Powers, *The Columbia conserve company, Indianapolis, Indiana: an experiment in workers' management and ownership*, Indianapolis, The Columbia Conserve, 1934, p. 1-5. Sulla gestione operaia in chiave non socialista, in seguito Olivetti avrebbe fatto riferimento più volte alla Zeiss di Jena, che già nel 1937 era stata nominata dal padre Camillo a riguardo della particolare tecnologia impiegata dall'impresa di lenti tedesca (OLIVETTI, Camillo, "Lo spirito della industria meccanica", in «Tecnica ed Organizzazione», a. I, n. 2, marzo 1937, p. 21).

Nel solco della cultura europea

> *C'est ce bien commun naturel que la cité a pour mission d'assurer. Elle y doit subordonner le matériel à l'humain, c'est-à-dire l'administration des choses à l'organisation des hommes, l'économie à la politique.*
> Emmanuel Mounier, "Confession pour nous autres chrétiens", « Esprit », Marzo 1933

Nel 1935 Camillo Olivetti scrisse al figlio Adriano: «Tu hai preso più dai Revel che dagli Olivetti. La tua mente è più portata alle ideologie che alle cose pratiche»[634]. Era un'affermazione forse eccessiva per un uomo che a 34 anni aveva già dimostrato di saper dirigere un'impresa con gran successo. Il padre non aveva però completamente torto, poiché Adriano inseriva la propria opera imprenditoriale all'interno di un disegno vasto, se non vastissimo: l'interesse per la psicologia e gli studi in *management* lo portavano a vedere nell'altro un individuo particolare, carico di aspirazioni e capacità personali che l'impresa doveva aiutare a esplicarsi; la sua passione politica, fondamentale e mai sopita, rendeva l'impresa un mezzo per l'arricchimento della società e del territorio; il suo razionalismo, soprattutto, lo portava a vedere nella metodologia applicata con successo nell'impresa un metodo universale, applicabile anche nell'organizzazione della vita economica e sociale del paese.
Il carattere di Adriano Olivetti portato all'astrazione ideologica e la vastità dei suoi progetti sono leggibili anche nella cultura complessa che in quegli anni approfondì in più direzioni. Una cultura che si può ricostruire tracciando piste ipotetiche tra punti labili, interpretando i rapporti tra Olivetti e gli autori, libri, concetti, ideologie che troviamo nella sua libreria o tra le richieste d'acquisto conservate in archivio, ma a cui fece riferimento solo di rado[635]. È probabile che lo facesse inconsciamente, seguendo la sua natura che lo portava a guardare più in avanti che indietro, più al futuro che al passato[636]. Ma non esplicitando

[634] CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 141. Lettera non reperita in ASO.
[635] Cf. MAFFIOLETTI, Marco, "Adriano Olivetti e i suoi libri", *cit.*
[636] Carattere del riformatore moderno che è facile far rientrare in un gioco di rimandi letterario-filosofici tra Klee, Benjamin e Calvino: «-Avanzi col capo voltato sempre all'indietro? […] quello che lui cercava era sempre qualcosa davanti a sé, e anche se si trattava del passato era un passato che cambiava man mano egli avanzava nel suo viaggio […] - Viaggi per rivivere il tuo passato? – era a questo punto la domanda del Kan, che poteva anche essere formulata così: - Viaggi per ritrovare il tuo futuro? E la risposta di Marco: - L'altrove è uno specchio in negativo. Il viaggiatore

le origini e le fonti del proprio pensiero egli lasciava comunque adito agli interpreti di credere che le proprie idee e realizzazioni fossero frutto di un'elaborazione autonoma e "geniale". Ipotesi che non sussiste, perché Adriano Olivetti fu certo capace di formulare idee complesse e di grande portata grazie all'intuito e all'intelligenza, ma come per ogni essere umano esse erano rielaborazioni personali di stimoli diversi: la lettura di un libro, l'ideologia paterna, un autore mai letto ma a cui altri autori fanno riferimento, un clima culturale specifico a un decennio e a un territorio, ecc.

Tra liberalismo e corporativismo tecnocratico

Nelle pagine precedenti si è visto che la formazione di Adriano Olivetti alla direzione di impresa si inseriva in un contesto europeo e statunitense, sul finire degli anni '20, in cui i concetti di "razionalizzazione" e di "organizzazione scientifica" venivano fatti uscire dal perimetro dell'impresa per essere proposti come strumenti del controllo politico di un paese[637]. In seguito si è visto che negli anni in cui Adriano Olivetti iniziò a dirigere effettivamente l'impresa sulla scena politica mondiale, trovarono un'eco considerevole diverse proposte di revisione in chiave razionalizzatrice dei rapporti tra società, economia e politica, come i piani di De Man e del Front Populaire in Francia, dei Fabians e del Labour Party nel Regno Unito, della socialdemocrazia in Svezia, come le corporazioni e il «piano regolatore dell'economia nazionale» in Italia e il New Deal negli Stati Uniti. Proposte e applicazioni nelle quali la progettazione dell'attività economica e degli sviluppi futuri della struttura sociale assumeva pesi diversi, ma che confermano il bisogno condiviso in quel periodo di approfondire l'intervento dello Stato centrale nella vita del paese e dei suoi cittadini[638].
A metà degli anni '30 Adriano Olivetti si inserì attivamente in questi diversi contesti, iscrisse la propria attività imprenditoriale e latamen-

riconosce il poco che è suo, scoprendo il molto che non ha avuto e non avrà», CALVINO, Italo, *Le città invisibili*, Torino, Einaudi, 1972, ora in *id.*, *Romanzi e racconti*, vol. 2, Milano, Mondadori, 1994, p. 378-379.
[637] Su "taylorismo sociale", "ingegneria sociale", "managerialismo", "tecnocrazia", v. *supra*, p. 122.
[638] «Aspetto cruciale della svolta degli anni trenta sta nel potenziamento dell'intervento pubblico, cioè degli ambiti della vita economica e sociale che sono sottoposti, invece che ad automatismi di mercato, a consapevoli decisioni politiche», TELÒ, Mario, *La socialdemocrazia europea nella crisi degli anni trenta*, *cit.*, p. 40.

L'economia programmatica corporativa.

te politica nel solco della cultura che dal successo dell'organizzazione scientifica dell'impresa preconizzava la necessità di una pianificazione razionale dell'economia, dei rapporti sociali e degli spazi urbani, che in Italia poteva prendere il nome di "economia programmatica corporativa"[639]. Un'economia controllata a livello nazionale dalle istituzioni pubbliche il cui scopo era, secondo Olivetti, equilibrare la libertà ed autonomia degli individui con la loro eguaglianza nell'insieme della società.

> Nessuna grande industria può fare a meno di piani per il suo ulteriore sviluppo […] Questo metodo ha da essere progressivamente ripreso quale strumento in una nuova politica sociale. La trasformazione dei nostri metodi di vita è intimamente legata all'iniziarsi, allo svilupparsi, al perfezionarsi di una siffatta tecnica perché ormai il disordine della nostra struttura industriale, economica, urbanistica incomincia ad essere troppo palese e, a causa di esso, l'armonizzazione, un tempo automatica, fra la vita individuale e la vita collettiva non esiste più. Questa trasformazione sarà realizzata unicamente dalla comprensione che la nuova civiltà darà ai problemi dell'architettura la quale ponendosi al servizio sociale diventerà la base di ogni rinnovamento.[640]

Di fronte alla crisi economica che imperversava nell'Occidente capitalistico e dimostrava l'inattualità del capitalismo del *laissez-faire*, di fronte alla crisi politica che in Europa aveva portato al potere i fasci-

[639] «Il progredire nella sfera economica ed in quella sociale del corporativismo è grandemente facilitato dalla presenza di industrie razionalmente organizzate nel loro interno. Infatti un'azienda bene organizzata possiede una struttura materiale ed una atmosfera psicologica che costituiscono un ingranaggio assolutamente preparato ed adatto ad ingranarsi a sua volta in strutture economiche o extraeconomiche. In altri termini, la possibilità di efficiente direzione di grandi intraprese e similmente dei vasti organismi nazionali che sono alla base dell'economia programmatica corporativa, attraverso l'armonizzazione fra accentramento e decentramento è solo possibile quando vi è un precedente progressivo sviluppo dell'organizzazione scientifica in ogni minor settore dell'intrapresa», OLIVETTI, Adriano, "Criterio scientifico e realtà industriale", in «Tecnica ed Organizzazione», a. I, n. 1 (gennaio 1937), ora in *Civitas hominum*, *cit.*, p. 83. Il corsivo è mio.

[640] *Studi e proposte preliminari per il piano regolatore della Valle d'Aosta*, *cit.*, p. 211. Olivetti aveva espresso gli stessi concetti in una lettera del 23 aprile 1936 al professor Luigi Veratti, che avrebbe dovuto convincere il ministero delle Corporazioni della fede fascista e corporativa dell'eporediese affinché venisse concessa l'udienza con Mussolini per la presentazione del Piano della Valle d'Aosta: «i problemi d'organizzazione andranno giorno per giorno aumentando d'importanza. Lo Stato Fascista, per diventare Stato Corporativo, Stato organicamente governato dai suoi figli migliori, ma ove tutti sentiranno di appartenere allo Stato stesso, andrà procedendo in un lavoro forse più facile dello sforzo creativo della fase rivoluzionaria, ma di natura differente ove il metodo e il tecnicismo andranno vieppiù acquistando importanza», in ACS, Segreteria particolare del duce, Carteggio ordinario, b. 1784, f. 525491-Società Olivetti.

smi mettendo in dubbio l'efficacia delle istituzioni liberali, il successo della politica aziendale razionalistica adottata da Olivetti lo portava ad affermare limpidamente che «il campo di attività di un ente per la organizzazione scientifica del lavoro è presso che illimitato perché può considerarsi a rigore un problema di organizzazione qualsiasi problema tecnico-scientifico: dal funzionamento interno di una piccola officina alla tecnica dell'organizzazione di un'intera economia programmatica»[641]. Una tecnica non fine a se stessa, ma mezzo di un'attività politica che si pone come obiettivo l'armonia e quindi la "compattezza" della società[642]. Olivetti, uomo d'azione, era passato con estrema rapidità dai propositi al tentativo di riorganizzare su basi "razionali" l'economia e la qualità della vita del territorio in cui si inseriva la sua impresa, la Val d'Aosta e Ivrea. Un tentativo che fallì sul lato applicativo ma che venne assunto a caso esemplare della metodologia da compiere in un'opera di pianificazione economico-urbanistica.

Il Taylorismo sociale.

Il "taylorismo sociale" di Olivetti era in linea con gli ideali dei *planners* e dei tecnocrati americani che contribuirono largamente al New Deal e, in particolare, all'esperienza della Tennessee Valley Authority, un piano di riorganizzazione urbanistica di un territorio con l'obiettivo

[641] Adriano Olivetti *Razionalizzazione e corporazioni*, in «Quadrante», 1935, ora in *Civitas Hominum*, *cit.*, p. 31. Giuseppe Berta, che nel suo *Le idee al potere* poté lavorare solo sul periodo di attività imprenditoriale e politica di Adriano Olivetti in seguito al 1945, ha significativamente scritto che per l'eporediese «la pianificazione, negazione dell'anarchia di mercato, fungeva da elemento regolatore che, mentre si opponeva a una logica incontrollata della diffusione dello scambio capitalistico, tendeva a ripristinare l'equilibrio di un sistema comunitario di scambio sociale», p. 127.

[642] Tra le poche pagine sottolineate dei libri che possedeva, Olivetti mise in rilievo un passaggio limpidissimo di LOLINI, Ettore, *Dall'economia classista all'economia corporativa*, Roma, I commentari dell'azione fascista, 1934, p. 390-391, che esprime con termini diversi il concetto di "programmazione" condiviso dall'eporediese: «Data la prevalenza, nella grande maggioranza degli uomini, dell'egoismo e del materialismo, è un'illusione del romanticismo rousseauviano il ritenere che i regimi politici ed economici, basati sulla libertà individuale e sul suffragio universale, possano far cambiare le tendenze egoistiche e materialistiche degli uomini e far loro acquistare una coscienza morale e sociale, sia nel campo dei rapporti politici, come nel campo dei rapporti economici. Sono delle esigue minoranze di uomini, moralmente ed intellettualmente superiori, che considerano la libertà individuale con quel senso del limite del proprio egoismo, che non opprime e distrugge la libertà individuale altrui e con essa non opprime e distrugge i diritti e gli interessi dei concittadini più onesti o più poveri. Nei regimi politici di autorità, i valori morali, sociali e nazionali devono essere un attributo degli spiriti dell'aristocrazia e cioè dell'élite governante, se si vuole evitare che questi regimi decadano in quelle forme di dispotismo personale, di clientele e di classe, che conducono alla più o meno lenta dissoluzione della solidarietà sociale e nazionale di un paese» mentre in democrazia il rischio è che «la libertà individuale ognuno se la conquista con la prepotenza, coll'astuzia e con l'ipocrisia a danno di tutti coloro, che sono incapaci di ricorrere a questi mezzi autodistruttori della stessa libertà individuale».

di incentivare l'industria e dinamizzare l'economia locale[643]. In seguito Adriano avrebbe più volte fatto riferimento tanto al New Deal quanto alla TVA, modelli di ciò che egli intendeva per "economia programmatica" e "architettura al servizio sociale"[644]. Esperienze che egli conobbe indirettamente tramite la lettura di alcuni testi in lingua inglese o tradotti, che troviamo ancora oggi nella sua libreria accanto ai volumi – verisimilmente acquistati in quegli anni '30 – di Henri de Man e di altri autori della Librairie Valois che si erano occupati di *économie programmée* (Bertrand de Jouvenel, Sammy Béracha, Lucien Laurat)[645]. Così, mentre era iscritto al Bureau International du Travail, che proponeva una "terza via socialprogressista" centrata sull'estensione dello *scientific management* dall'impresa al "piano dell'economia sociale"[646], Olivetti si interessò ad alcune riviste francesi che – tendenti anche alla destra di una sfera politica francese in quel decennio molto fluida – elaboravano un'idea programmatica della politica eco-

L'interesse di Adriano Olivetti verso alcune riviste francesi…

[643] «La necessità di una revisione dei sistemi economici classici, enunciata ed attuata collo stato corporativo, viene riconosciuta anche in molte nazioni fino ad ora fautrici dell'economia liberale. Negli Stati Uniti si sono sviluppate in proposito numerose teorie, di cui l'esperimento dì Roosvelt [*sic*] può costituire, in un certo senso, un tentativo di pratica realizzazione. Riportiamo qui uno studio, presentato ad una riunione di tecnici organizzatori americani e pubblicato a cura della "American Society of Mechanical Engineers", che riconosce apertamente il problema e svolge una teoria generale indubbiamente interessante, anche se in alcuni punti superata dalla dottrina dello Stato Fascista: enunciazione più che altro filosofica di un ideale bilanciamento delle forze in azione che, dall'esame di un organismo biologico, tenta di derivare, per analogia, un sistema di regolazione di tutte le attività economiche e sociali», testo di Adriano Olivetti apparso nel n. 6 di «Tecnica ed Organizzazione», cappello all'articolo *La programmazione nella economia* di Walter Rautenstrauch, co-fondatore nel 1932 del Committee on Technocracy.

[644] Tra gli italiani che in quegli anni studiarono attentamente Keynes e quanto Roosevelt faceva in America e che rielaborarono in proposte politiche, economiche e finanziarie per l'Italia del secondo dopoguerra, vi erano alcuni dipendenti della Banca Comit di Raffaele Mattioli, dove lavoravano Giovanni Malagodi, Guido Carli, Enrico Cuccia e Ugo La Malfa, al quale l'esperienza «cambiò completamente la mia vita. Cominciai a conoscere Keynes, quindi il pensiero economico americano e il New Deal, il laburismo e il fabianesimo. Cominciai a valutare criticamente i problemi dell'economia italiana. Là alla Banca, c'era possibilità di conoscere quello che maturava nel mondo anglosassone», LA MALFA, Ugo, *Intervista sul non-governo*, Alberto RONCHEY (ed.), Roma-Bari, Laterza, 1977, p. 11. Secondo La Malfa, l'uomo politicamente più vicino all'Olivetti del secondo dopoguerra, «de due rivoluzioni d'Occidente […] New Deal e *Welfare* erano frutto dell'iniziativa "di forze politiche di sinistra (come del resto quasi sempre è avvenuto quando si è trattato di realizzare condizioni di maggior libertà, intesa questa in senso integrale, per gli uomini)"», SODDU, Paolo, *Ugo La Malfa*, *cit.*, p. 210, che fa riferimento a LA MALFA, Ugo, "Il problema della direzione economica", in «La Voce Repubblicana», 19 novembre 1959.

[645] Si noti che l'amico Rosselli pubblicò *Socialisme libéral* da Valois. Su Valois v. SALSANO, Alfredo, "Georges Valois e lo Stato tecnico. Il corporativismo tecnocratico tra fascismo e antifascismo", in «Studi Storici», a. XXXIV, n. 2-3 (aprile-settembre 1993), p. 571-624, ristampato come "Il corporativismo democratico tra fascismo e antifascismo in Francia", in *L'altro corporativismo*, *cit.*.

[646] Nella lettera a Veratti citata nella pagina precedente si legge «da tempo ho studiato alcuni problemi dell'economia regolata. Ne vedo con chiarezza alcuni indispensabili elementi costruttivi».

nomica: «Europe Nouvelle. Revue hebdomadaire des questions extérieures, économiques et littéraires»[647], «Etat Moderne»[648], «L'Homme réel. Revue mensuelle du syndicalisme et de l'humanisme»[649]. Sempre tra le richieste d'acquisto in archivio o nella libreria conservata presso la Fondazione Adriano Olivetti di Roma si trovano numerosi volumi di autori o istituzioni che in quegli anni si occupavano di pianificazione economica, quali il National Bureau of Economic Research Planning and Control of Public Works, la National Recovery Administration (NRA), Karl Mannheim, Charles Bettelheim, Richard Neutra. La maggioranza degli autori qui nominati non furono mai citati da Adriano Olivetti, ma che conoscesse le loro riflessioni è leggibile attraverso le sue considerazioni successive, come nel caso dei laburisti fabiani Harold Laski, Clement Richard Attlee e G.D.H. Cole. Urbanista della prima ora, Olivetti riuscì a procurarsi gli atti dei CIAM e possedeva riviste all'avanguardia, quali «Casabella», «Urbanistica», «Architettura», «L'architecture d'aujourd'hui», «AC. Actividad Contemporanea»[650], «Architectural forum»[651]. A livello nazionale, Adriano Olivetti fu tra gli abbonati alla collana "Problemi contemporanei" della Einaudi, che in quegli anni affrontava soprattutto problematiche di politica economica e finanza[652]. Poté approfondire la teoria corporativa sui volumi di una serie dedicata a pianificazione e corporativismo curata da Gentile[653], sui testi di Bottai e Ugo Spirito che conservava in gran quantità nella libreria accanto ai volumi sul corporativismo portoghese, agli scritti del cattolico La Tour du Pin e alle Encicliche sociali di Leone XIII e Pio XI, fino ad arrivare al ben

… o per i libri sulla pianificazione economica.

Gli atti dei CIAM e le riviste d'architettura e urbanistica.

Le letture corporatiste.

[647] Cf. richiesta di saggi della rivista in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Documenti vari, Acquisto di libri e riviste. La rivista si occupò lungamente di costruttivismo e del planismo di Henri de Man.
[648] *Ibid.*. Rivista creata da Georges Mer e Joseph Patouillet: «la revue se proposait d'étudier les divers aspects des problèmes soulevés par la réorganisation de l'Etat et des administration publiques, en vue de leur adaptation rapide aux besoins de la vie moderne. Elle se voulait avant tout constructive. Au programme figuraient notamment la réforme fiscale et administrative, la déconcentration et le choix de chefs capables […] L'Humaniste le qualifia, sans plus de nuance, de social-démocratie s'identifiant au fascisme», SIWEK-POUYDESSEAU, Jeanne, *Le syndicalisme des fonctionnaires jusqu'à la guerre froide*, Lille, Presses Universitaires de Lille, 1989, p. 203.
[649] *Ibid.* Nella rivista scrissero, tra gli altri, Le Corbusier e Emmanuel Lévy.
[650] Rivista rappresentante del movimento modernista in Spagna.
[651] Una delle più importanti riviste d'architettura in USA, ospita scritti di Richard Neutra, Antonin Raymond, Alvar Aalto.
[652] Tra i quali *Dal liberalismo al corporativismo* di Franco Ballarini e *Il piano Roosevelt* con testi di Schumpeter, Edward Chamberlin e altri autori.
[653] *L'economia programmatica*, Firenze, Sansoni, 1933; *La crisi del capitalismo*, Firenze, Sansoni, 1934; *Nuove esperienze economiche*, Firenze, Sansoni, 1935.

La scuola sociale cristiana.

più tardivo *Verso il corporativismo democratico*[654], dove Olivetti sottolineò a matita «il principio e l'idea della collaborazione integrale, naturalmente articolata, delle categorie costituenti la società» promossa nel XIX secolo dalla scuola sociale cristiana e tenuta in vita, durante il fascismo, da don Luigi Sturzo, Giuseppe Toniolo, Igino Giordani, Amintore Fanfani, autori sicuramente conosciuti da Olivetti e presenti sui ripiani della libreria.

"Tecnica ed Organizzazione".

Il 1° gennaio 1937 veniva inaugurata la prima rivista interamente edita e diretta da Adriano Olivetti, «Tecnica ed Organizzazione». Benché sulla copertina si leggesse «cronometraggio, architettura industriale, nuovo macchinario», la rivista iscriveva le propri riflessioni all'interno di un programma di politica economica dirigistica ispirato dal razionalismo industriale e simboleggiato dall'immaginario meccanicistico diffuso in quel decennio[655].

> Civiltà meccanica non significa asservimento al materialismo della produzione ma esaltazione delle possibilità umane: potenza delle macchine, perfezione dei congegni, armonico coordinamento delle forze in ciclo debbono venire considerati mezzi per il raggiungimento di un più alto benessere sociale e non strumenti di sfruttamento, di imposizione, di esaurimento fisico. La mancanza di comprensione da parte dei governi, degli industriali e delle maestranze del vero spirito della meccanizzazione porta a dissidi ed a violente manifestazioni che si ripercuotono gravemente sulla vita e sul progresso di una nazione: i recenti avvenimenti americani costituiscono l'ultima prova della difficoltà, per i paesi a *economia non controllata*, di raggiungere una corretta interpretazione ed una serena visione di questa superiore necessità.[656]

[654] *Verso il corporativismo democratico*, Alberto CANALETTI GAUDENTI e Saverio DE SIMONE (ed.), Bari, Cacucci, 1951.

[655] Più che a *Modern Times* di Chaplin, penso a *Metropolis* di Fritz Lang e a *À nous la liberté* di René Clair. Interessante lo studio sui rapporti tra uomo, operaio, macchine, industria e poesia negli studi di Isabelle Krzywkowski, come "L'autre homme-machine. L'ouvrier-machine, entre imaginaire et représentation du travail moderne", in «Epistémocritique», n. VII (autunno 2010), in linea <http://epistemocritique.org/lautre-homme-machine-louvrier-machine-entre-imaginaire-et-representation-du-travail-moderne/> (consultato il 5 luglio 2013).

[656] S.n., in «Tecnica ed Organizzazione», a. I, n. 2 (marzo 1937), p. 25. «Solo le persone che capiscono lo spirito dell'industria meccanica e sentono la poesia delle macchine dovrebbero essere a capo delle industrie meccaniche», OLIVETTI, Camillo, "Lo spirito della industria meccanica", *cit.*, p. 22.

«Tecnica ed Organizzazione» testimonia l'incertezza attraversata da Olivetti in quegli anni, o forse solo un'estrema accortezza di fronte alla censura e al regime. Gli articoli pubblicati nella rivista, che portava il sottotitolo «Uomini macchine metodi nella costruzione corporativa», di fronte alle politiche economiche fasciste assumono spesso due posizioni complementari: quella verbosa ed idealista, che declama la rivoluzione corporativa[657], e quella più "tecnica", dove viene criticata l'autarchia in nome della libertà del mercato, sulla scia degli economisti meglio conosciuti da Olivetti, Wilhelm Röpke e Joseph Schumpeter, ma anche Luigi Einaudi, Lionel Robbins e Friedrich Hayek.

La critica all'autarchia.

> Il perfezionamento della nostra struttura industriale dovrà continuamente riferirsi al livello internazionale […] Tale criterio da considerarsi fondamentale permette di controllare il rendimento economico e la qualità della produzione. Ove è possibile la libera competizione sui mercati internazionali tale parallelismo è facilmente assicurato. Negli imprescindibili sviluppi dell'autarchia economica che limitano logicamente la immediatezza risolutiva del regime di concorrenza sarà comunque necessario apprestare mezzi di controllo come necessario stimolo al progresso tecnologico.[658]

Con il suo sguardo di imprenditore, i cui valori erano la qualità e l'efficienza del lavoro, Olivetti assicurava che l'incompatibilità tra autarchia e libero mercato globale avrebbe portato l'Italia a un ritardo tecnologico importante, nonché al rallentamento dell'economia rispetto agli altri paesi. Implicitamente, la critica investiva anche gli oligopoli e la ristretta élite economica che in quegli anni controllava la maggioranza delle società italiane e dirigeva la politica economica del regime, riducendo di fatto la libera concorrenza a un miraggio e il controllo dell'economia in vista dell'utile collettivo poco meno di un sogno idealistico[659].

La libertà di scambi e di espressione come fattori di crescita

[657] «Riaffermiamo che vi è nella realtà italiana un substrato etico senza il quale si può attuare una trasformazione tecnica, ma non si realizza [un] profondo rivolgimento sociale e politico», OLIVETTI, Adriano, "Criterio scientifico e realtà industriale", in «Tecnica ed organizzazione», a. I, n. 1 (gennaio 1937), in *Civitas hominum*, *cit.*, p. 83.
[658] *Ibid.*, p. 85. Sullo stesso piano, «gli elementi relativi a problemi di autarchia e di difesa nazionale che evidentemente giustificano, alle volte, il sorgere di industrie anche in contrasto con le fondamentali leggi economiche», OLIVETTI, Adriano, "L'ubicazione degli impianti industriali", in «Tecnica ed organizzazione», a. I, n. 2 (marzo 1937),), in *Civitas hominum*, *cit.*, p. 95.
[659] Cf. ZUNINO, Pier Giorgio, *La Repubblica e il suo passato*, *cit.* p. 44 e 55, dove appoggiandosi al diario di Ettore Conti e alle analisi dei dati ufficiali del 1941 risulta che «i 4/5 del capitale globale delle società anonime italiane erano posseduti da un ristretto nucleo costituito dal 5% di quelle

Quanto Olivetti cercava di definire e di proporre – tra le righe in un primo momento, esplicitamente dopo il 25 luglio 1943 – era una pianificazione "decentrata", che mettesse al centro l'uomo in quanto singolo o membro di un corpo sociale, una politica economica che permettesse di risolvere in modo programmatico i problemi della collettività e ovviasse a quelli derivanti da un'economia "artificiale", priva dei meccanismi autoregolatori del mercato, preservando al contempo l'insopprimibile bisogno di autonomia che egli riconosceva nell'uomo[660]. Una pianificazione che prendesse a modello quella che egli aveva applicato nell'impresa e nel piano regolatore della Valle d'Aosta, i cui «principi elementari» erano gli stessi enunciati sulle pagine de «L'organizzazione scientifica del lavoro» dieci anni prima: gerarchia, funzioni e specializzazione[661], al quale si aggiungeva la libertà di parola per rendere possibile l'espressione delle persone e la comunicazione tra loro delle informazioni necessarie per la programmazione.

> Per questo è necessario realizzare da parte degli industriali un criterio di maggiore libertà ed educare tecnici e dirigenti all'abito di trascrivere le proprie esperienze e i propri lavori. Il generale diffondersi di scambi di informazioni, spostandosi da azienda ad azienda, da uomo a uomo, da una sfera d'azione ad un'altra, contribuisce in modo sensibilissimo all'aumentare del livello tecnico generale dell'industria.[662]

stesse società e che tra i detentori di questa frazione modesta ritornavano sempre i medesimi nomi», cioè Agnelli, Cini, Conti, Donegani, Falck, Pirelli, Volpi e pochi altri. Disaggregando e riaccorpando i dati, risulta quindi che lo «0,7% delle società per azioni aveva in mano il controllo del 60% del capitale sociale dell'intera industria nazionale».

[660] Come Moroni dimostra chiaramente, la critica di Hayek alla pianificazione era analitica, radicale e doppia. Da un lato, sul piano assiologico accusava la pianificazione di impedire le libertà, soprattutto negative. Da un altro lato, la critica agiva sul piano squisitamente epistemologico: «le conoscenze particolari indispensabili per compiere i calcoli necessari per pianificare centralmente l'economia» sono situazionali, inarticolate e dinamiche. «In sintesi, la "conoscenza dispersa" è *essenzialmente* – e non *occasionalmente* – dispersa e non può quindi essere riunificata. La somma delle conoscenze di tutti gli individui, come un tutto coerente ed integrato, non esiste e non può esistere in nessuna parte. In questo caso, quale che sia lo sviluppo delle tecnologie informatiche, il problema resterà intrinsecamente irrisolvibile», MORONI, Stefano, "Il dibattito sulla pianificazione economica nella prima metà del Novecento", *cit.*, p. 108-109.

[661] OLIVETTI, Adriano, "Considerazioni sulla direzione di industrie complesse di massa II", in «Tecnica ed Organizzazione», a. I, n. 4 (luglio 1937), ora in *Civitas hominum*, *cit.*, p. 115.

[662] OLIVETTI, Adriano, "Criterio scientifico e realtà industriale", *cit.*, p. 88. «La generale evoluzione dell'attività moderna tende verso un aumento di specializzazione. Questo costringe ad una organizzazione per funzioni con conseguente maggior necessità di coordinazione, creando così automaticamente una schiera sempre maggiore di relazioni di gruppo e trasversali», *id.*, "Le relazioni in un'organizzazione", in «Tecnica ed organizzazione», a. 6, n. 23 (luglio-settembre 1942),

Il processo della pianificazione sociale ed economica secondo Olivetti.

Secondo Olivetti la pianificazione dello sviluppo economico e sociale di un paese era dunque necessaria, possibile e realizzabile tramite un processo così schematizzabile: libera produzione e scambio di informazioni in un regime economico di mercato e libera concorrenza; comunicazione delle informazioni da chi le possiede a chi ha il compito di gestirle, "dal basso" verso "l'alto"; loro impiego per definire un programma che garantisca il raggiungimento degli obiettivi preposti razionalmente e in modo distaccato dalle necessità contingenti[663]; applicazione delle soluzioni programmatiche tramite il "principio gerarchico" e grazie alla creazione di uno spirito di corpo nell'insieme della nazione[664]. Quest'ultimo punto era però foriero di non pochi problemi, che potevano venire completamente alla superficie solo con la caduta del regime mussoliniano.

> Sembrerebbe, ad un superficiale esame, che la libertà individuale e i valori insopprimibili dello spirito umano in contrasto con uno spirito autoritario che risultasse incapace di comprendere e quindi sviluppare questi stessi valori che pure sono preziosa conquista di secoli di civile travaglio, risultassero compromessi dalla tecnica dei grandi piani. Per taluni scrittori infatti, la politica dei piani, l'accentramento statale, lo stato economico, l'economia diretta sarebbero sotto un processo di revisione. […] Di fronte al pericolo che si traggano da determinate circostanze [la critica allo stato autoritario seguita al suo sfacelo] argomenti distruttivi nei riguardi della politica dei piani, ci sia concesso riassumere rapidamente alcuni elementari fondamenti che la nuova economia sociale sarà chiamata a svolgere nei prossimi decenni […] La politica dei piani è intesa a realizzare nella nuova economia l'atteso componimento tra l'umano e il sociale.[665]

Con la fine del regime fascista sembrava che la pianificazione fosse un'attività essenzialmente autoritaria. Olivetti riteneva invece che si potesse scindere l'aspetto tecnico-metodologico da quello politico ed affidare

in *Civitas hominum*, *cit.*, p. 205.

[663] Il «principio dell'organizzazione scientifica, la quale è sovrattutto previsione. Trasferendo in tutte le zone dell'intrapresa la possibilità di scindere l'andamento normale degli affari e della produzione da quello che è studio delle modificazioni dell'organizzazione stessa, si possono conseguire le posizioni di preminenza e di progresso», OLIVETTI, Adriano, "Considerazioni sulla direzione di industrie complesse di massa II", *cit.*, p. 121.

[664] V. *id.*, "I compiti del dirigente d'una azienda di medie dimensioni", in «Tecnica ed Organizzazione», a. IV, n. 18 (gennaio-marzo 1941), in *Civitas hominum*, *cit.*, p. 159-166.

[665] *Studi e proposte preliminari per il piano regolatore della Valle d'Aosta*, *cit.*, p. 207.

ad un'economia pianificata in regime democratico la piena realizzazione della libertà («l'umano») e dell'uguaglianza («il sociale»). La soluzione del problema non era comunque immediata ed era legata a doppia corda alle proposte razionalizzatrici degli anni '30, poiché «indipendentemente dal regime, la funzione tecnica legittima il potere politico e questo, viceversa, resta in definitiva la sola garanzia della razionalità della produzione», dei servizi, della distribuzione dei beni e dei redditi, «che è la sostanza stessa del corporativismo societario»[666]. Una razionalità che stabilisce ed istituzionalizza i rapporti sociali affinché la riproduzione della ricchezza avvenga lungo direzioni prestabilite è infatti una razionalità politica e non puramente tecnica – aspetto difficilmente concepibile dall'universalismo della cultura tecnocratica. Una cultura che animava anche Olivetti, che grazie alla complessità del proprio pensiero seppe evitarne gli aspetti più aridi e sviluppare una proposta di "terza via" tra la pianificazione e la spontaneità, tra il controllo centralizzato dello Stato e l'autonomia delle persone, dei corpi sociali, delle istituzioni locali, tra il socialismo e il liberalismo. Contribuendo così a tracciare il percorso razionalizzazione-pianificazione-keynesismo che ha caratterizzato la cultura politica ed economica occidentale negli anni in cui egli visse[667].

Tra religione e misticismo

Bobi Bazlen.

Sempre in quegli anni '30 Adriano Olivetti proseguiva studi che possono sembrare in antitesi rispetto al razionalismo che dominava la sua figura pubblica. A partire dal 1935-1936, stimolato probabilmente da Roberto "Bobi" Bazlen[668], effettuò diverse ordinazioni di libri i cui titoli ed autori stonano con quelli nominati nelle pagine precedenti: *Ce qui meurt et ce qui nait*, saggio di Henri Petiot, *alias* Daniel-Rops, intellettuale acceso da un fervente cattolicesimo, membro di Ordre Nouveau

[666] SALSANO, Alfredo, *L'altro corporativismo*, *cit.*, p. 26-27.

[667] «Il corporativismo tecnocratico […] che, dopo aver cavalcato la novità della razionalizzazione negli anni venti, si rifugerà nelle correnti pianificatrici degli anni trenta per riemergere in vesti keynesiane nel secondo dopoguerra: un corporativismo che attraversa tutte queste vicende, e oltre, resta profondamente inscritto nel tessuto dei rapporti aziendali, e che ritrova anzi nuovo slancio ogni volta che ondate innovative saldano l'alleanza tra *management* e segmenti privilegiati della classe operaia», SALSANO, Alfredo, *L'altro corporativismo*, *cit.*, p. 191.

[668] In ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), è conservata una lettera di Bazlen del 13 novembre 1935. Su Bazlen e Olivetti, v. RIBOLI, Valeria, *Roberto Bazlen editore nascosto*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2013, dove però la conoscenza tra i due è fatta risalire al 1939 (p. 56).

e amico di Denis de Rougemont e Alexandre Marc, federalisti e personalisti; *Enigmi di filosofia*, *Le triple aspect de la question morale*, *I Vangeli*, *Les manifestations du karma* di Rudolf Steiner, fondatore e maestro spirituale della teosofia, una filosofia esoterica la cui «fondazione scientifica e goethiana è basata sulla conoscenza del mondo e non solo sull'esperienza interiore ed individuale»[669]; le *Dottrine segrete* della Blatavsky; *Le monde qui nait*, *Figures symboliques*, *La vie intime*, *Creative understanding*, *Renaissance* del conte Hermann von Keyserling; *La tradizione ermetica: nei suoi simboli, nella sua dottrina e nella sua arte regia* di Julius Evola; *Sadhana: reale concezione della vita* del filosofo indiano Tagore. Figlio di una cristiana valdese e di un socialista di origini ebraiche recentemente convertito al cristianesimo unitariano, tendente lui stesso all'astrazione, Adriano Olivetti trovava nelle religioni la ricerca di un'armonia universale, dell'equilibrio tra le parti e il tutto. Un ricerca implicita nell'attività di organizzatore dove non mancavano articolate e giustificate considerazioni organicistiche. Inoltre, la psicologia, per la quale dimostrava un interesse costante anche sulla scia degli studi sull'organizzazione del lavoro[670], e la filosofia personalista che, scopriva in quegli anni, condividevano con lo spirito religioso una particolare attenzione alle dimensioni spirituali dell'uomo.

Religione e esoterismo

In quegli anni Olivetti conobbe Giacomo Ca' Zorzi, meglio conosciuto con lo pseudonimo Noventa[671]. Di sangue nobile, antifascista e socialista, più volte arrestato e condannato al confino, il poeta veneto era amico di Garosci e Carlo Levi, nonché di Giacomino Debenedetti, con Paola Olivetti lettore di Proust. Nel suo percorso di acculturazione continua soggiornò più volte a Parigi, dove incontrò Jacques Maritain, lo studioso che in Francia aveva riabilitato il verbo di San Tommaso, che con De Maistre e Gioberti sarebbe divenuto modello del suo cat-

Giacomo Noventa.

[669] CECCHETTI, Valentino, *Il "socialismo magico" in G. Noventa e A. Olivetti lettori di Rudolf Steiner*, Bibliotheca Edizioni, Roma, 2006, p. 40. V. anche ALVI, Geminello, "Adriano Olivetti", in *Uomini del Novecento*, Milano, Adelphi, 1995, p. 73-76.

[670] Il volume di *Totem e tabù* di Freud (Laterza, 1930) presente nella libreria di Olivetti fu acquistato nei primi anni '30, come si deduce dalla firma sulla pagina di guardia che egli apponeva solo in quel periodo.

[671] V. ARSLAN VERONESE, Antonia, "Ca' Zorzi, Giacomo (Giacomo Noventa)", in Dizionario Biografico degli Italiani, vol. 23, Roma, Treccani, 1979, in linea <http://www.treccani.it/enciclopedia/giacomo-ca-zorzi_%28Dizionario-Biografico%29/> (consultato il 8 luglio 2013). Per la produzione poetica di Noventa, classicista e al contempo moderna, v. NOVENTA, Giacomo, *Versi e poesie*, Milano, Edizioni di Comunità, 1956.

tolicesimo intransigente, anticlericale e dai toni fortemente politici[672]. Di ritorno dalla Francia, nel 1926 si fermò a Torino e conobbe Adriano Olivetti, «senza provare particolare simpatia e senza trovare nulla da dirgli»[673]. Non vi sono dubbi sulla loro costante frequentazione nel secondo dopoguerra, ma l'intimità dei rapporti lascia intendere che non si fossero persi di vista negli anni del regime. Se non tramite Noventa, in quegli anni di grande curiosità intellettuale in cui guardava molto alla Francia e leggeva diverse riviste culturali e politiche animate da giovani "anticonformisti"[674], a partire dal 1934 Olivetti giunse comunque a Maritain attraverso la lettura di «Esprit», la rivista fondata da Emmanuel Mounier[675]. La proposta del giovane filosofo cattolico per una *Rivoluzione personalista e comunitaria* nasceva infatti dalle definizioni del tomista, che richiedono una lunga citazione.

La rivista "Esprit".

> Che cosa ci dice la filosofia cristiana? Che la persona è «una sostanza individuale completa, di natura intellettuale e maestra delle proprie azioni», *sui juris*, autonoma, nel senso autentico della parola. Così il termine "persona" è destinato alle sostanze che possiedono

[672] «Il suo ideale di un mondo "assolutamente classico e assolutamente cattolico" era un ideale di grandezza morale, civile, religiosa», PAMPALONI, Geno, "Poesia, politica e fiori", in *Adriano Olivetti: un'idea di democrazia*, *cit.*, p. 109. «Noventa (come Olivetti) conosceva in modo approfondito Bloy. Questa conoscenza era stata favorita, molto probabilmente, dall'incontro di Noventa con Jacques Maritain, avvenuto durante il primo viaggio di Noventa a Parigi nel 1926. È noto l'influsso fondamentale del pensiero di Maritain sul cattolicesimo di Noventa. Jacques Maritain ispira l'ambizioso progetto noventiano di conciliare il cattolicesimo tradizionale e la "rivolta del pudore" protestante», CECCHETTI, Valentino, *Il "socialismo magico" in G. Noventa e A. Olivetti*, *cit.*, p. 83. Non si fa cenno a Noventa né a Olivetti in VIOTTO, Piero, "Jacques Maritain et l'Italie", in *Jacques Maritain, philosophe dans la cité*, Vincent AUCANTE e Roberto PAPINI (ed.), Les Plans-sur-Bex, Parole et Silence, 2007, p. 177-202.
[673] CECCHETTI, Valentino, *Il "socialismo magico" in G. Noventa e A. Olivetti*, *cit.*, p. 69. La citazione è tratta da ZORZI, Renzo, "Noventa e Olivetti. Qualche ricordo", in *Giacomo Noventa*, Franco MANFRIANI (ed.), Firenze, Olschki, 1988, pp. 253-77.
[674] Cf. LOUBET DEL BAYLE, Jean-Louis, *Les non-conformistes des années 30. Une tentative de renouvellement de la pensée politique française*, Paris, Seuil, 1969. Non è necessario soffermarsi a lungo sulle prospettive politiche enunciate dai "non-conformisti", ma basta sottolineare che «L'Ordre Nouveau», rivista capofila, si era posto come programma la realizzazione della «primauté de l'homme sur la société», ossia un personalismo filosofico, la «subordination de la production à la consommation», ossia una rivoluzione economica verso la persona, un «régionalisme social, terrien et culturel», ossia un'opera di decentralizzazione profonda e non solo istituzionale.
[675] Cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 110, dove è segnalato che sul primo numero della collezione della rivista posseduta da Olivetti, appunto del settembre 1934, vi è l'annotazione «Mario Loria», figlio di Achille, ingegnere alla Savigliano e membro del Consiglio d'Amministrazione della Olivetti, nonché lontano cugino. Sui debiti di Mounier verso Maritain, v. LUROL, Gérard, "Maritain et Mounier", in *Jacques Maritain face à la modernité*, Michel BRESSOLETTE e RENÉ MOUGEL, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1995, p. 245-269. Sarebbe troppo complesso ricostruire qui il comunitarismo di Maritain, ed estremamente fuorviante per le forti implicazioni neomedievaliste; si veda comunque PAZÉ, Valentina, *Il comunitarismo*, Bari-Roma, Laterza, 2004, p. 61-66.

> questa cosa divina, lo spirito, e che sono quindi in se stesse un mondo superiore all'intero ordine dei corpi, un mondo spirituale e morale che non è nemmeno una parte del nostro universo, e il cui segreto è inviolabile persino allo sguardo naturale degli angeli; il termine "persona" è destinato alle sostanze che, scegliendo il proprio scopo, sono capaci di determinare da se stesse i mezzi e di introdurre nell'universo serie di fatti nuovi grazie alla loro libertà, alle sostanze che possono dire: *fiat*, ed è fatto. […] Il termine "individuo" è invece comune all'uomo e all'animale, e alla pianta, e al microbo, e all'atomo. E mentre la personalità riposa sulla sussistenza dell'anima umana […] la filosofia tomista ci dice che l'individualità è fondata sulle esigenze della materia. […] In quanto individui, siamo sottomessi agli astri. In quanto persone, li dominiamo.[676]

L'umanesimo integrale di Maritain.

Dall'acuirsi della crisi al 1935, Mounier e Maritain vissero le incertezze politiche dell'intellighenzia francese ed europea[677]. In ogni caso, il loro obiettivo era la realizzazione di un «umanesimo integrale», capace di sintetizzare l'«umanesimo socialista» con quello cristiano[678] e mettere così in valore la persona in quanto essere autonomo e intelligente, dotato dello spirito divino e membro di una comunità di persone uguali

[676] «Que nous dit la philosophie chrétienne? Elle nous dit que la personne est « une substance individuelle complète, de nature intellectuelle et maîtresse de ses actions », *sui juris*, autonome, au sens authentique de ce mot. Ainsi le nom de personne est réservé aux substances qui possèdent cette choses divine, l'esprit, et qui, par-là, sont chacune, à elle seule, un monde supérieur à tout l'ordre des corps, un monde spirituel et moral qui, à proprement parler, n'est pas une partie de cet univers, et dont le secret est inviolable même au regard naturel des anges ; le nom de personne est réservé aux substances qui, choisissant leur fin, sont capables de se déterminer elles-mêmes aux moyens, et d'introduire dans l'univers, par leur liberté, des séries d'événements nouveaux, aux substances qui peuvent dire à leur manière: fiat, et cela est fait. […] Le nom d'individu, au contraire, est commun à l'homme et à la bête, et à la plante, et au microbe, et à l'atome. Et tandis que la personnalité repose sur la subsistance de l'âme humaine […] la philosophie thomiste nous dit que l'individualité est fondée comme telle sur les exigences propres de la matière. […] En tant qu'individus, nous sommes soumis aux astres. En tant que personnes, nous les dominons», MARITAIN, Jacques, *Trois réformateurs: Luther, Descartes, Rousseau*, Paris, Plon, 1925, p. 28-29.

[677] Parteciparono entrambi attivamente alle "Décades de Pontigny" quando a dominare gli incontri erano il planismo e il corporativismo socialista di Henry de Man. In quegli anni il primo propose una democrazia organica sul modello salazariano e l'altro partecipò – in realtà, con scarso convincimento – nel 1935 al convegno italo-francese sul corporativismo; cf. HORN, Gerd-Rainer, "From «Radical» to «Realistic»: de Man and the International Plan Conferences at Pontigny and Geneva, 1934-1937", in «Contemporary European History», a. 10, n. 2 (2011), p. 239-265. Sull'insussistenza della vulgata che vuole un Mounier convinto sostenitore di Pétain, «spéculant sur une Europe en passe de devenir "totalitaire" et de le rester longtemps, il en a déduit une stratégie d'action intellectuelle et spirituelle, sinon dans le régime de la Révolution nationale, à tout le moins *à travers* celui-ci, en mettant explicitement entre parenthèses cette question même du régime», WINOCK, Michel, *Le siècle des intellectuels*, Paris, Seuil, 1997, p. 351.

[678] Cf. MARITAIN, Jacques, *Humanisme intégral*, Paris, Éditions Montaigne, 1936, p. 93.

tra loro. Mounier, intellettuale *engagé*, più laico, politico e combattivo di Maritain, giunse a proporre l'identificazione nelle imprese di capitale, lavoro e responsabilità, e una pianificazione economica né rigida, né autoritaria, ma «flessibile, capace di associare gli interessati alla gestazione, decentralizzata nell'esecuzione e che lascia spazio alle attività economiche libere»[679]. Se i valori ed obiettivi politici proposti dalla filosofia personalista – autonomia, libertà e uguaglianza – erano ben conosciuti da Adriano Olivetti, "persona" e "comunità", "spirituale" e "materiale" sarebbero divenuti termini importanti della sua riflessione grazie alla lettura di Mounier e amici[680]. Il linguaggio personalista, così come quello più generalmente religioso, aumentarono certo l'astrattezza del suo discorso, ma gli permisero di approfondire e di esprimere meno freddamente, meno "tecnicamente" dei concetti che aveva elaborato precedentemente. Il razionalismo di ascendenza tayloristica non prendeva infatti in considerazione gli aspetti psicologici, caratteriali e più generalmente umani del lavoratore-individuo, ma quasi fosse una pedina ne definiva la posizione e quindi la funzione nella struttura dell'impresa e della società; Olivetti aveva premesso che l'organizzazione è essenzialmente un fatto relazionale e quindi si basa sull'interezza spirituale dell'uomo; il personalismo gli permetteva di affermare che la persona non è in funzione del lavoro, ma che il lavoro è in funzione della persona, è mezzo dell'uomo per compiersi dal punto di vista materiale e intellettuale, morale, spirituale, è strumento per le «sostanze che possono dire: *fiat*, ed è fatto»[681].

L'influenza di Mounier.

[679] LOUBET DEL BAYLE, Jean-Louis, *Les non-conformistes des années 30*, *cit.*, p. 394.

[680] V. FERRAROTTI, Franco, "Jacques Maritain, Felice Balbo e il Movimento Comunità", in *Jacques Maritain e le scienze* sociali, Angelo SCIVOLETTO (ed.), Milano, Franco Angeli, 1984, p. 27-52; CAMPANINI, Giorgio, "Nouvelles frontières de la représentation politique (1936–1945): du Personnalisme communautaire au projet de Adriano Olivetti", in «Parliaments, Estates and Representation», a. 23, n. 1 (2003), p. 209-214. Interessante notare che BOBBIO, Norberto, "Autonomia", in «Parolechiave», n. 4 (1994), p. 15, definisca l'individualismo democratico, contrapposto a quello liberale e con questo storicamente successivo alla libertà come autonomia che Benjamin Constant individuava negli "antichi", in un modo che non si discosta troppo dal personalismo a cui aveva aderito nel secondo dopoguerra: ricongiungimento dell'individuo «agli altri individui come lui, affinché dalla loro unione la società venga ricomposta non più come un tutto organico, ma come un'associazione di liberi cittadini».

[681] Sull'apporto della filosofia di Maritain, Mounier e, più in generale, del cattolicesimo sociale francese, v. MORO, Renato, *La formazione della classe dirigente cattolica*, Bologna, Il Mulino, 1979; POMBENI, Paolo, *Il gruppo dossettiano e la fondazione della democrazia italiana (1938-1948)*, Bologna, Il Mulino, 1979; *L'apporto del personalismo alla costruzione dell'Europa*, Roberto PAPINI (ed.), Udine, Massimo, 1981.

La Comunità. Tra complotto e scrittura (1938-1945)

La razza e lo spirito

Je ne refuse point l'escalier des conquêtes qui permet à l'homme de monter plus haut. Mais je n'ai point confondu le moyen et le but, l'escalier et le temple […] Alors je vous condamne non de favoriser l'usuel. Mais de le prendre comme fin.

Antoine de Saint-Exupéry, *Citadelle*, XIX[682]

La comunità ebraica.

Dopo l'unificazione italiana si avviò «un processo di integrazione degli ebrei più lineare e meno contrastato»[683] che altrove, grazie all'applicazione dello Statuto Albertino a tutta la penisola e alla politica di separazione tra Stato e chiesa cattolica dei governi liberali[684]. Con l'arrivo del fascismo al potere anche gli italiani di origine ebraica videro ridursi le proprie libertà. Dopo il Concordato del 1929 fecero oggetto di una legislazione di discriminazione tipica del paese oramai totalitario, che facendo della religione cattolica la «sola religione dello Stato» rendeva obbligatoria l'iscrizione alla Comunità locale e trasformava il consorzio delle Comunità in un'Unione nazionale organizzata in modo gerarchico. I rapporti amichevoli tra Mussolini e Hitler prima, la conquista di un "posto al sole" che faceva temere per il meticciato e l'asse Roma-Berlino poi, giocarono a sfavore delle diverse popolazioni presenti

[682] Parzialmente tradotto nell'esergo di OLIVETTI, Adriano, "Il cammino della Comunità", in *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 21.
[683] LEVI, Fabio, *La persecuzione antiebraica. Dal fascismo al dopoguerra*, Torino, Zamorani, 2009, p. 19.
[684] «Il popolo italiano aveva sempre ignorato – e continuava ad ignorare – un problema ebraico», SALVATORELLI, Luigi, MIRA, Giovanni, *Storia d'Italia nel periodo fascista, cit.*, p. 409.

Il *Manifesto della razza*.

sul suolo italiano e in particolare, in quegli anni di acceso antisemitismo in Europa, degli ebrei. Nell'estate del 1938 avvenne una brusca accelerazione. Il 14 luglio 1938 veniva pubblicato il *Manifesto della razza*; il 3 agosto il Ministro Bottai vietò l'iscrizione di ebrei stranieri nelle scuole italiane; il 6 agosto uscì il primo numero della rivista «La difesa della razza»; il 22 agosto la Direzione generale per la demografia e razza (Demorazza) fece un censimento e rilevò la presenza sul suolo italiano di 47.000 ebrei, tra i quali il 21,5% erano stranieri[685]; il 1° settembre 1938 venne approvato un decreto-legge secondo il quale era impedito a qualsiasi ebreo straniero d'avere residenza in Italia ed erano revocate tutte le concessioni di cittadinanza successive al 1° gennaio 1919; il 2 settembre un altro decreto-legge, voluto da Bottai e approvato in Consiglio dei Ministri, escludeva gli ebrei italiani dalle scuole statali, insegnanti e allievi; il 17 novembre fu emanato il decreto legge principale, che vietava agli ebrei di contrarre matrimoni misti, di possedere aziende di rilievo per la difesa nazionale o con più di 99 dipendenti, di avere terreni o fabbricati che superassero i limiti stabiliti, di avere al proprio servizio domestici non ebrei, di prestare servizio alla dipendenza di amministrazioni pubbliche civili e militari. Per essere riconosciuto formalmente ebreo occorreva essere figli di madre *e* di padre ebrei, e anche in questo caso si poteva ottenere la discriminazione se si era in possesso di particolari benemerenze militari, tecnologiche, civili, politiche che dimostravano la piena "italianità" della persona.
Adriano Olivetti era figlio di un ebreo che contribuiva ottimamente al "benessere autarchico" grazie al lavoro offerto a migliaia di lavoratori e con le macchine prodotte dall'impresa che presiedeva. Era anche una persona intelligente e benestante, aveva conoscenze ed amicizie importanti a Torino, Milano, Roma. Gli Olivetti non volevano perdere il controllo dell'impresa perché ne erano i fondatori e legalmente i pro-

[685] Cf. *ibid.*, p. 23-25. Il prefetto di Aosta Angiolo D'Eufemia fece girare negli uffici interessati una circolare che spiegava che l'oggetto dell'indagine erano «precisamente sia gli ebrei iscritti nei registri delle comunità israelitiche, sia coloro che risiedevano anche temporaneamente nel comune o che comunque risultassero di razza ebraica, anche se professanti un'altra o nessuna religione o che avessero abiurato in qualsiasi epoca ed anche se, a seguito di matrimonio, fossero passati a far parte di famiglie cristiane». La circolare «concludeva precisando che per "evitare ingiustificati allarmi, [gli intervistatori avrebbero dovuto] spiegare agli interessati che le rilevazioni [avrebbero avuto] esclusivo fine di studio"», lettera circolare del 15 agosto 1938, in ARAVA, Prefettura Provincia di Aosta, Gabinetto, n. 1263, citato da ROSSI, Daniele, *L'applicazione delle leggi razziali a Ivrea (1937-1945)*, tesi di laurea, Università degli Studi di Torino, Facoltà di Scienze Politiche, 1984-1985, p. 129.

prietari, ma forse anche perché Adriano voleva adoperare «la tessera per difendere la libertà di coloro che non l'avevano».

> Pur mantenendo ottimi rapporti ufficiali con il regime fascista (che i personali sentimenti antifascisti di Camillo Olivetti e le leggi razziali non hanno messo in discussione), gli Olivetti rendono omaggio alle loro private condizioni politiche provvedendo ad assumere, tra il 1938 ed il 1940, numerosi dichiarati antifascisti, impossibilitati a trovar lavoro altrove e non di rado reduci dalle patrie galere: tra questi, i comunisti Angelucci e Leonardi, i socialisti Campagnolo e Mantovani, l'azionista Canetta (di Milano).[686]

Prima che uscissero i decreti e in vista del passaggio del duce a Ivrea nei primi mesi dell'anno successivo, il 29 agosto 1938 la Direzione della Olivetti offrì 60.000 lire quale prima offerta per «sopperire alle spese organizzative e alle offerte benefiche che saranno erogate in quella fausta occasione»[687]. Il giorno seguente il pastore di Ivrea, Arturo Vinay, iscriveva nel registro il trecentocinquantesimo eporediese di confessione evangelica, Adriano Olivetti, che così poteva dichiarare la propria "non appartenenza alla razza ebraica"[688]. Dopo i primi due decreti antisemitici, il 3 settembre 1938 Camillo Olivetti scrisse una lettera-memoriale destinata ai firmatari del "Manifesto per la difesa della razza", che Adriano non recapitò mai, in cui ricordava il patriottismo della propria famiglia e di tutti gli ebrei italiani, e che occorreva evitare di «fare gli interessi della grande industria tedesca»[689]. Un mese e mezzo più tardi, il 25 ottobre, Camillo Olivetti dovette comunque comunicare al Provveditore generale dello Stato la composizione dell'Amministrazione della Olivetti, formalmente arianizzata con l'assegnazione dei dirigenti di origine ebraica a filiali estere o con la loro retrocessione a sempli-

La lettera di Camillo Olivetti che Adriano non recapitò mai.

[686] MAGGIA, Giovanni, "La Olivetti nella Resistenza", in «Quaderni del centro di documentazione sull'Antifascismo e la Resistenza nel Canavese», n. 1 (1973), p. 173. La Olivetti assunse anche numerosi operai che rimpatriavano temprati di antifascismo dopo anni di emigrazione in Savoia, come Gaido, Marchetti, Bertinatti, Visini.
[687] Lettera di Adriano Olivetti alla Confederazione Fascista degli Industriali della Provincia di Aosta, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).
[688] Cf. il documento datato 26 novembre 1918, in Archivio delle Regione Autonoma della Valle d'Aosta, Prefettura Provincia di Aosta, Gabinetto 14.1, discriminazione ebrei - famiglia Olivetti.
[689] V. CAIZZI, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 9 e 377; OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 103. «Angered by the anti-Semitic legislation decreed by Mussolini in 1938, Olivetti, himself a Jew, wrote a long letter to the government vigorously attacking its policies», "The influence of Dr. David Starr Jordan", in «Stanford Illustrated Review», a. XLII, n. 7 (aprile 1941), p. 25.

L'elenco degli ebrei che lavoravano alla Olivetti.

ci impiegati[690]. Adriano Olivetti assumeva le cariche di Presidente e Amministratore Delegato con Terenzio Chiesa, Dino Gatta, Giuseppe Simonis, Manlio Triglia consiglieri, mentre Giuseppe Pero diveniva direttore generale[691]. Camillo non aveva più posto nella propria azienda, che assumeva un'organizzazione ormai pienamente funzionale: «si organizzò il decentramento dei diversi reparti, con la fabbrica di macchine per scrivere quale nucleo principale, e via via gli altri (telescriventi, fonderia, falegnameria, schedari, ecc.) tutti sottoposti alla direzione generale di un comitato di direzione»[692].

Nonostante il rispetto delle leggi, persistevano i rumori sullo scarso allineamento della Olivetti alle politiche del fascismo. Il 31 ottobre 1938, all'OVRA giunse da Milano una lettera in cui il commissario generale di P.S. Peruzzi affermava che «da seria fonte confidenziale viene riferito che i noti industriali Olivetti di Ivrea persisterebbero nel loro atteggiamento antifascista»[693]. E i ministeri chiedevano regolarmente documenti che attestassero l'arianità della dirigenza della Olivetti e, soprattutto, di Adriano[694]. Ma in quegli anni c'era poco da provare la propria estraneità alla "razza" ebraica quando si portava il cognome Olivetti, che rimandava subito il pensiero agli ulivi d'Israele[695], e la Everest di Crema,

La concorrenza di Crema.

[690] Aldo Magnelli, la cui moglie era un'ebrea tedesca, fu mandato alla filiale in Brasile, Ignazio Weiss a Buenos Aires, Giovanni Enriques a Parigi, mentre Gino Levi diventava, come si visto più sopra, Gino Martinoli.

[691] Lettera di Camillo Olivetti al provveditore generale dello Stato, in ARAVA, Prefettura Provincia di Aosta, Gabinetto 14.1, discriminazione ebrei - famiglia Olivetti.

[692] CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 103.

[693] In ACS, Fondo Ministero degli Interni, Direzione generale di pubblica sicurezza, Divisione polizia politica, Fascicoli personali, b. 916, fasc. «Olivetti Adriano». A volte le immagini comunicano chiaramente un'idea e possono essere assunte a simbolo. Così la seconda uscita del «Bollettino interno» nel 1939, che conteneva un articolo in cui Adriano Olivetti sosteneva moderatamente la politica autarchica, benché in copertina ci fosse una bellissima fotografia a tutto campo in cui alcuni bambini cinesi sono attorno a una portatile Olivetti che sembrerebbe stiano adorando. Una fotografia carica di spiritualità (la luce bianca forte, ma laterale e oltre il campo visivo, degna di un Caravaggio) che non comunica la fierezza di una produzione nazionale ma, piuttosto, la grandezza della terra e la varietà e bellezza delle popolazioni che lo abitano.

[694] Cf. lettera del Ministero della Cultura Popolare al Prefetto di Aosta, 25 novembre 1938; lettera del Ministero dell'Interno al Prefetto di Aosta, 28 novembre 1938; lettera del Prefetto al Ministero dell'Interno, 5 dicembre 1938; lettere di Adriano Olivetti al prefetto di Aosta del 5 e 6 dicembre 1938; lettera del Ministero dell'Interno al Prefetto di Aosta, 28 dicembre 1938; lettera del Ministero dell'Interno al Ministero delle Corporazioni, 24 gennaio 1939; lettere del Federale di Aosta, dei Carabinieri di Torino e del Tribunale di Torino; ARAVA, Gabinetto, discriminazione ebrei - famiglia Olivetti.

[695] E a Gino Olivetti, in Italia ancora più noto degli eporediesi per la sua precoce e perdurante adesione al fascismo e agli ideali corporativi, il cui allontanamento nel febbraio 1938 dalle cariche istituzionali (membro Corporazione tessili) fece parecchio rumore perché sembravano motivate dalle sole origini religiose. Consultando il fascicolo «Olivetti Adriano» in ACS (Fondo Ministero degli Interni, Direzione generale di pubblica sicurezza, Divisione polizia politica, Fascicoli per-

protetta da Farinacci, poteva tranquillamente uscire sul Corriere della Sera con una pubblicità che la dichiarava «l'unica macchina da scrivere ariana prodotta in Italia»[696]. Per proteggere i propri dipendenti ed essere certo che le autorità riconoscessero le benemerenze di Camillo e ne depennassero il nome dalla lista di 47 uomini e donne ebraiche residenti a Ivrea[697], Adriano Olivetti oliò ulteriormente gli ingranaggi dell'apparato politico-burocratico fascista il 27 gennaio 1939, quando in qualità di Presidente della Olivetti inviò una lettera al federale di Aosta con un assegno di 10.000 lire per le famiglie dei legionari italiani in Spagna[698]. Benché «il maggior numero dei richiedenti si vede*sse* respingere la domanda di discriminazione, e poco giova*va* avere congiunti morti nella Grande Guerra o avere militato per cause nobili»[699], il 13 febbraio 1939 il federale aostano Glarey e il prefetto d'Eufemia si dicevano favorevoli alla concessione della discriminazione di Camillo Olivetti per il contributo della ditta «alla battaglia autarchica nazionale»[700]. «Tale beneficio» era esteso anche al figlio Massimo e famiglia, e permetteva loro di assumere nuovamente cariche dirigenziali nell'impresa[701]. Ma a causa dell'età ormai avanzata o del fatto che Adriano era comunque meno at-

sonali, b. 916) ho avuto modo di far notare agli archivisti che vi erano alcuni documenti referenti alla discriminazione razziale dell'ex-Presidente di Confindustria, mentre nel faldone riservato a quest'ultimo in una nota si affermava che l'Olivetti, «industriale che produce macchine da scrivere», era stato «silurato» in quanto ebreo, segno che appunto tra i due Olivetti si facesse confusione.

[696] OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 104. Mentre nel marzo 1939 «Il Popolo d'Italia» ancora dubitava se fosse legale la pubblicazione di pubblicità della Olivetti, cf. Segreteria particolare del duce, Carteggio ordinario, b. 1784, f. 525491-Società Olivetti.

[697] Cf. ROSSI, Daniele, *L'applicazione delle leggi razziali a Ivrea*, *cit.*, p. 192-193.

[698] Copia della lettera inviata al prefetto d'Aosta, in ARAVA, Gabinetto, discriminazione ebrei - famiglia Olivetti.

[699] OMEZZOLI, Tullio, *Prefetti e fascismo nella provincia d'Aosta 1926-1945*, Aosta, Le Château, 1999, p. 222. Devo ringraziare il prof. Omezzoli per avermi segnalato il fascicolo Olivetti conservato in AREVA.

[700] V. anche la lettera del federale che comunicava al Ministero degli Interni la richiesta di discriminazione da parte del Prefetto, 15 febbraio 1939, e la lettera del Ministero dell'Interno, Direzione generale per la demografia e la razza, 3 maggio 1939, in ARAVA, Gabinetto, discriminazione ebrei - famiglia Olivetti. Si noti però che il prefetto fece copiare la lettera del ministero degli Interni, dove si faceva menzione alla non professione di alcuna religione da parte di Massimo Olivetti, quindi «da considerare appartenente alla razza ebraica», ma nella lettera al federale e nei pareri ufficiali modificò decisamente il tono sottolineando le benemerenze militari e industriali e la necessità di «concedere a lui e alla famiglia la discriminante».

[701] Il provvedimento ministeriale rendeva infatti «non applicabili le disposizioni degli articoli 10 e 13 lettera h) del R.D.L. 17.11.1938 n. 1728», i "Provvedimenti per la difesa della razza italiana", che nello specifico vietavano ai «cittadini italiani di razza ebraica» di «essere proprietari o gestori, a qualsiasi titolo, di aziende dichiarate interessanti la difesa della Nazione […] e di aziende di qualunque natura che impieghino cento o più persone, nè avere di dette aziende la direzione né assumervi, comunque, l'ufficio di amministratore o di sindaco».

La sede della Chiesa Unitariana a Milano fondata da Camillo.

taccabile personalmente, Camillo non assunse più alcuna responsabilità nell'impresa, fondò a Milano una sede della chiesa unitariana, si dedicò interamente alla ricostruzione e alla diffusione dell'opera di Fausto e Lelio Socino, «convinto che la vera radice del movimento unitariano si trovasse nel loro pensiero», e «incoraggiò Giovanni Pioli (unitariano anche lui) a scrivere un libro dedicato a Fausto»[702].

I contributi della Olivetti e della sua presidenza potevano far correre più velocemente le pratiche amministrative, assicuravano la benevolenza da parte dei piani bassi della burocrazia locale e parastatale del fascismo, ma non facevano cambiare idea a Mussolini, al quale qualche mese prima era stato fatto notare che «la Casa Olivetti è diretta dai più settari ebrei che esistono in Italia»[703]. Il duce decise così di non visitare la Olivetti lungo il viaggio in Piemonte che il 19 maggio 1939, dopo un breve passaggio alla Cogne di Aosta, lo portò a ricevere dal balcone della casa del fascio di Ivrea le acclamazioni di un popolo eporediese in visibilio, non dando peso alle ulteriori 250.000 lire offerte dalla Olivetti[704]. Probabilmente Mussolini preferiva "giocare in casa", non voleva che Adriano Olivetti tirasse gli onori da una sua visita allo stabilimento ma che piuttosto scendesse a Roma e in livrea fascista venisse a ritirare, qualche mese dopo, la medaglia d'oro per la telescrivente e le macchine utensili[705].

[702] BOUCHARD, Giorgio, "I dilemmi del protestantesimo calvinista: dal rogo di Serveto all'età del pluralismo", in *Eretici dimenticati. Dal Medioevo alla Modernità*, Corrado MORNESE e Gustavo BURATTI (ed.), DeriveApprodi, Roma, 2004, p. 260-261.

[703] «Qualche tempo fa, la S.A. Olivetti, fabbricante macchine da scrivere, con sede ad Ivrea, aveva istituito anche un ufficio politico con annesso servizio fotografico. Date le contingenze del momento, sembra che tale notizia possa avere qualche valore, in quanto la Casa Olivetti è diretta dai più settari ebrei che esistono in Italia», copia di una lettera del PNF a Benito Mussolini, 1° settembre 1938, postillata dal duce "Lantini" (ministro delle Corporazioni), in Segreteria particolare del duce, Carteggio ordinario, b. 1784, f. 525491-Società Olivetti.

[704] L'offerta venne così distribuita: 100.000 lire all'Istituto case popolari di Aosta, presieduto dallo stesso Olivetti e 50.000 lire alla Gioventù italiana del littorio di Aosta, a quella di Ivrea e al padiglione Arnaldo Mussolini dell'Ospedale di Ivrea, cf. «Il risveglio popolare», 20 maggio 1939. Sembrerebbe che eporediesi e canavesani abbiano voluto dimenticare la loro appassionata partecipazione all'evento, come testimonia la scarsissima presenza di riferimenti nei testi consultati, fatta eccezione per PERINETTI, Federico, *Ivrea. Storia breve dalle origini ai nostri giorni*, Ivrea, Aldo Cossavella, 1989. Alcune fotografie in "19 Maggio 1939, Mussolini ad Ivrea", in linea <http://turismo.portalbuilder.it/it/community/social/dettaglio-notizie.aspx?a=620#> (consultato il 16 luglio 2013).

[705] V. «La Provincia d'Aosta», 14 dicembre 1939; v. anche il manifesto elettorale del MSI eporediese del maggio 1956, "XI era antifascista", in allegato a ROSSI, Daniele, *L'applicazione delle leggi razziali a Ivrea (1937-1945)*, *cit.*, dove è indicata la data del 1941, mentre la fotografia fu probabilmente scattata durante l'evento in questione. La stessa foto venne poi ripubblicata il 1° marzo 1958 su «Idea Monarchica», nell'articolo "Olivetti e «Le Botteghe Oscure»" e con la legenda «La vecchia camicia nera piemontese ing. Adriano Olivetti…come un peggiorativo camuffato del programma comunista».

Scoppiò la guerra, le cui bombe sarebbero cadute lontane dalla Olivetti e da Ivrea. Adriano non la considerava "politica continuata con altri mezzi", ma decadente conclusione della politica. Per un paio d'anni si preoccupò dell'avvenire e degli altri in termini diversi a quanto aveva fatto fino allora, più da uomo di religione e da intellettuale. Fondò una casa editrice estremamente innovativa nel panorama culturale italiano e nel 1941-1942 si recò spesso a meditare su una collina eporediese, dove avrebbe voluto acquistare una cascina di contadini. Credette che la sua missione fosse seguire la via indicata da Gesù Cristo al giovane ricco (MT 19, 21-24), di lasciare tutto ai poveri per darsi a una vita dedicata agli altri, priva di superfluità. Ma capì che doveva «vivere come uomo e non come santo, altrimenti *avrebbe mancato* alla *sua* missione che *era* di agire e creare»[706].

Nel segno dell'antifascismo democratico

> *Autonomia, cioè coscienza di se stessi, consapevolezza della propria funzione, conquista e difesa delle proprie posizioni etiche, sociali e politiche che consenta al più ampio sviluppo delle proprie capacità, individuali e collettive, in ogni campo. Ciò presuppone fiducia nelle libere e spontanee iniziative popolari e attribuisce al popolo capacità creativa.*
> Emilio Lussu, "Federalismo", 1933

«Vivere come uomo e non come santo» nell'Italia del 1942, per un Olivetti significava cercare una soluzione a problemi antichi, trovare «la strada per realizzare socialismo e democrazia e libertà»[707].
Nei primi mesi dell'anno si recò a Pietra Ligure e a Grazzano, per incontrare prima il maresciallo Enrico Caviglia e poi Pietro Badoglio[708]. Il contenuto esatto delle discussioni non sono appurabili, ma i successivi passi di Olivetti lasciano intendere che cercasse di convincere due uomini vicini al re di consigliarlo a far decadere l'ormai ventennale

[706] Lettera di Adriano Olivetti alla futura seconda moglie Grazia Galletti, 16 gennaio 1948, citato in OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 112.
[707] OLIVETTI, Adriano, "Come nasce un'idea", in *id.*, *Tecnica delle riforme*, MOVIMENTO COMUNITÀ (ed.), Torino, 1950, ristampato in OLIVETTI, Adriano, *Società, Stato, Comunità. Per una economia e politica comunitaria*, Milano, Edizioni di Comunità, 1952, p. 17-18, e ora in *id.*, *Il mondo che nasce*, *cit.*.
[708] Cf. CAIZZI, Bruno, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 193.

Adriano Olivetti e la Svizzera.

governo di Mussolini, poiché era l'unico in grado di farlo legalmente e di evitare un'eventuale sommossa popolare o una rappresaglia tedesca. A partire dal maggio 1942, da Ivrea Olivetti si recava spesso nella vicina Svizzera, dove a Berna avevano sede tanto lo Special Operations Executive (SOE) – il servizio segreto britannico creato appositamente da Churchill durante la seconda guerra mondiale per raccogliere informazioni nei paesi nemici – quanto i colleghi statunitensi dell'Office of Strategic Services (OSS), l'antenato della CIA[709]. Nella capitale elvetica comunicava con John McCaffery, al contempo rappresentante in Svizzera dei servizi segreti britannici e informatore dell'OSS numero 645[710]. Probabilmente, quell'estate incontrò la principessa del Piemonte Maria José, nota per la sua contrarietà al fascismo[711], che aveva conosciuto in occasione dell'inaugurazione dell'asilo Olivetti nell'estate del 1941, e lesse i programmi dei movimenti clandestini antifascisti, che però ai suoi occhi «non costituivano niente di nuovo, contenevano ancora della vaghe affermazioni, delle intenzioni»[712].

> Fu appunto allora, in quella fine tormentata del 1942, in quel tempo in cui l'alterna vicenda della guerra, la sua durezza, tra aumentati sacrifici preparava un periodo ancor più tragico, quello dell'occupa-

[709] Tramite di Luigi Rusca, nome in codice "Vulp" e condirettore amministrativo alla Mondadori, nel maggio 1942 gli stessi generali Badoglio e Caviglia proposero al SOE un programma per ribaltare il fascismo: attuare un colpo di Stato contro Mussolini, far incaricare dal re un governo militare che firmi l'armistizio con gli Alleati e si sieda al tavolo delle trattative di pace. Nel gennaio 1943 Badoglio riteneva di «poter mettersi alla testa degli italiani che credono nella vittoria della Gran Bretagna», CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, *cit.*, p. 58. Sulla confusione tra Rusca Olivetti, non completamente dipanata, v. CADEDDU, Davide, "Introduzione", in OLIVETTI, Adriano, *Stato federale delle Comunità*, *cit.*, p. 17.

[710] Cf. CADEDDU, Davide, "Introduzione", *cit.*, p. 17 e 27. L'edizione critica degli scritti redatti da Olivetti e la ricostruzione della biografia durante la seconda guerra, compiute da Davide Cadeddu, si fondano sui documenti archivistici conservati presso il National Archives and Records Administration (NARA), Rg 226, Entry 210, Box 335, file 660 e RG 226, Entry 210, Box 449, e presso l'ASO, Fondo Adriano Olivetti, Scritti inediti.

[711] Cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 115.

[712] OLIVETTI, Adriano, "Come nasce un'idea", *cit.*, p. 17. Tra i testi letti da Olivetti vi fu probabilmente il *Manifesto di Ventotene* di Altiero Spinelli e Ernesto Rossi, con i quali avrebbe collaborato a partire dal 1944. Sempre di quel periodo i rapporti con un altro federalista, Mario Alberto Rollier: «"Gioventù Cristiana" […] alla fine del 1941 risorgeva con un altro nome: "L'Appello", rivista bimestrale di storia, religione, filosofia, travasandosi in una rivista milanese di "varia attualità". Per eludere la censura fascista fu comprata, con l'aiuto finanziario dell'industriale Olivetti, la testata di detta rivista che, "fondata da un certi reverendo di Salsomaggiore", era giunta al sesto anno propinando ai suoi lettori un "molto sabaudo miscuglio soporifero di trono e di altare". […] "L'Appello" uscì sotto la direzione di Mario Alberto Rollier, assistente al Politecnico di Milano, poi esponente del Partito d'Azione nella sua città», ROGNONI VERCELLI, Cinzia, *Mario Alberto Rollier un valdese federalista*, Milano, Jaca, 1991, p. 66.

> zione tedesca, in quella dura vigilia compresi che occorreva fare uno sforzo, bisognava condensare in una unica formula tutte quelle esperienze e conoscenze politiche e non politiche che alternative continue fra il lavoro, la vita e lo studio mi avevano concesso di esplorare.

Nell'inverno a cavallo tra il 1942 e il 1943 Olivetti concluse la redazione di "Riforma politica, riforma sociale", che testimoniava una rapida e profonda riflessione a partire da concetti e valori estranei all'Italia fascista. Nel breve testo veniva proposto infatti un programma di radicale ricostruzione dei rapporti tra le istituzioni e tra queste e la società, tramite una ristrutturazione dello Stato in senso federalistico che mettesse al centro della vita politica e sociale le Comunità. Paragonabile a «circondario, circoscrizione elettorale, diocesi, distretto», la Comunità era nelle intenzioni di Olivetti un organismo decentrato e territorializzato, un «nuovo ente, capace di esprimere il comune interesse materiale e morale di uomini che svolgono la loro attività in uno spazio geografico determinato dalla natura, dalla storia o dai nuovi rapporti stabiliti dall'organizzazione economica moderna».

La Comunità, concezione politico-amministrativa.

> La nostra concezione della Comunità fu dunque da principio una concezione politico-amministrativa. La Comunità è un organo della regione e dello Stato: si trasforma poi, essendo fondata su un'entità naturale, in un organo economico e via via in un mezzo di affermazione morale e spirituale.[713]

La Comunità, l'integrazione della democrazia con la rappresentazione delle forze del lavoro e della cultura, l'istituzione della regione, un complesso sistema di elezioni di secondo grado, la collettivizzazione delle imprese d'interesse sociale volevano da una parte rompere con il processo di centralizzazione e avvicinare il potere politico al territorio e ai singoli cittadini, e dall'altra avevano un obiettivo squisitamente morale: la realizzazione dei principi cristiani che vedono gli uomini liberi e uguali tra loro, animati da un soffio divino che deve solo essere coltivato per realizzarsi – principi sintetizzati dalla civilizzazione russa e inglese[714].
Nei primi mesi del '43, l'antifascismo iniziava ad agire attorno ad Oli-

La Comunità, concezione morale.

[713] OLIVETTI, Adriano, "Come nasce un'idea", *cit.*, p. 20.
[714] Le riforme politiche, sociali, economiche e morali proposte da Olivetti negli anni della guerra meritano di essere affrontate in un capitolo specifico, *infra*, p. 270.

Riccardo Levi.

vetti. Riccardo Levi abbandonò definitivamente la fabbrica per darsi alla Resistenza. Temendo i tedeschi, Camillo si dette alla macchia, dove riuscì comunque a comporre un opuscolo anonimo, *Riforma tributaria*[715]. Il 4 e 18 febbraio Adriano Olivetti si recò da Luigi Einaudi e gli consegnò una copia del proprio progetto di riforma, che sarebbe giunto a Calogero, forse a Omodeo, aprendogli così una porta nel nascente Partito d'Azione. Luciano Foà, Umberto Campagnolo e Alessandro Levi – amici e collaboratori delle Nuove Edizioni Ivrea – componevano lo "staff" del neo uomo politico, che studiava e commentava i testi che egli redigeva per integrare e correggere il primo abbozzo di riforma. Adriano Olivetti inviò Foà a colloquio con Gustavo Del Vecchio, Federico Ricci, Giovanni de Maria, e il giovane editore il 21 febbraio entrava in casa di Benedetto Croce[716]. Nel frattempo, forse tramite il socialista cristiano Ignazio Silone, Olivetti si presentò ad un agente dell'OSS come portavoce dei partiti antifascisti (il PCI, il PdA, il Partito Proletario per una Repubblica Socialista e il Partito cattolico antifascista, un'alleanza tra il Partito Socialista-Cristiano, il Partito Popolare e il Partito Comunista Cristiano)[717]. L'agente gli chiese di ridurre "Riforma politica, riforma sociale" a un breve testo di 5-6 pagine, nel quale Olivetti si concentrò soprattutto su una complessa strategia politica: far cadere il fascismo, nominare in Italia un governo neutrale che avrebbe instaurato lo Stato Federale delle Comunità e un secondo governo londinese, «orientato politicamente verso un socialismo cristiano» e a favore degli Alleati, costituito da antifascisti rifugiati all'estero e guidati da Carlo Sforza[718].

I contatti di Adriano con un agente dell'OSS.

La strategia politica in pochi punti.

Il Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia.

A inizio maggio del 1943[719] Olivetti completò il "Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia", un testo che aveva redatto nei mesi precedenti e in cui erano riassunti ed approfonditi i temi affrontati

[715] Cf. CAIZZI, Bruno, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 187 e seguenti.
[716] Cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 115 e CADEDDU, Davide, "Introduzione", *cit.*, p. 27-28.
[717] L'agente segreto era probabilmente l'elvetico François Bondy, alias Henri Peslier, agente Oss n. 514, che nel dopoguerra avrebbe diretto la rivista «Preuves», anticomunista e filoamericana, portavoce del Congress for Cultural Freedom/Congrès pour la liberté de la culture, tra i cui dirigenti vi era Ignazio Silone e nella cui filiale italiana – l'Associazione per la libertà della cultura, come tutto il resto dell'organizzazione sospettata d'essere alimentata da forti dosi di dollari dalla CIA – faceva parte anche Adriano Olivetti, cf. STONOR SAUNDERS, Frances, *La guerra fredda culturale. La CIA e il mondo delle lettere e delle arti*, Roma, Fazi, 2004, p. 94-95.
[718] CADEDDU, Davide, "Introduzione", *cit.*, p. 16-19.
[719] Cf. *ibid.*, p. 53.

in "Riforma politica, riforma sociale". Vi erano però almeno tre punti originali. Primo, un'espressione di diffidenza verso i partiti, dimostratisi secondo lui incapaci di rappresentare con dei programmi astratti il futuro voluto dagli elettori. Occorreva secondo Olivetti portare al centro della vita politica "il fare", l'esperienza e il merito delle persone, riducendo così lo spazio tra candidato e elettore, tra i valori vigenti nella società e quelli nella politica.

La critica ai partiti.

> L'importanza tradizionale dei partiti dovrà necessariamente diminuire. La insopprimibile lotta di tendenza, presidio di libertà, nascerà nell'ambito delle Comunità. Laddove sarà concreta visione di problemi e diretta designazione di uomini. Onde l'esperienza di questi, la loro saggezza e la loro competenza e non soltanto i loro programmi saranno criteri di scelta e di giudizio.[720]

Secondo, Olivetti affermava che non si poteva «non riconoscere, in taluni studi per l'ordinamento corporativo dello Stato, uno sforzo leale rivolto a cercare una soluzione alla crisi politica e sociale dello Stato moderno», ossia a garantire una non illusoria «rappresentanza dei sindacati dei lavoratori»[721]. Riconoscendo la persistenza dei bisogni che avevano portato alla rinascita delle corporazioni sotto il fascismo, ed esprimendo al contempo una concezione particolare delle loro funzioni, Olivetti indicava «il sistema Comunità» come mezzo con cui «ovviare in modo totale» ai limiti dello Stato corporativo. Egli proponeva la sostituzione delle corporazioni con il Consiglio Federale della Tecnica, animato da non meglio precisati «dirigenti e tecnici delle industrie, dell'agricoltura, di altre attività e associazioni di liberi professionisti», elettivo ed esclusivamente consultivo, soprattutto «per la redazione dei piani economici ed urbanistici». Il Consiglio avrebbe rappresentato non le professioni ma «le competenze tecniche», non avrebbe riprodotto nelle istituzioni politiche la divisione sociale del lavoro di una società capitalistica – formalizzando e stabilizzando le differenze –, bensì avrebbe permesso alle specifiche capacità di uomini e donne operanti in ambiti diversi di mettersi al servizio della collettività. Dimostrando nuovamente la tendenza a proporre soluzioni tecnocratiche e a smussarne le punte sulla

La rappresentanza politica dei lavoratori.

[720] OLIVETTI, Adriano, "Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia", in *Stato federale delle Comunità*, *cit.*, p. 104-105.
[721] *Ibid.*, p. 108-109

base di argomentazioni squisitamente politiche, con la proposizione del Consiglio Federale della Tecnica Olivetti riconosceva una dignità politica al lavoro non in quanto professione ma in quanto specializzazione e competenza, qualità necessarie per un'attività politica razionale. In sintesi, considerava che la rappresentanza dei *lavoratori* e dei loro bisogni specifici fosse compito dei sindacati, mentre la rappresentanza del *lavoro* e del suo valore universale fosse compito della *politica*. Si vedrà più avanti che Olivetti elaborò ulteriormente questo principio con l'ideazione degli *ordini politici*. Il terzo punto che si vuole qui segnalare era originale più nel metodo che nel contenuto. Nel "Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia" Olivetti premetteva alle proposte per una riforma comunitaria due brevi frasi in cui ne esplicitava gli obiettivi profondi: «servire la pace e la civiltà cristiana» e realizzare «la nobilissima parola del Pastore Angelico S.S. Pio XII nel giorno di Natale 1942 […] e gli animi ritrovino la libertà e l'unità e perseguano la pace e l'amore»[722]. Obiettivi, termini, personaggi che rischiavano di infastidire più d'un lettore, e non solo chi non considerava che «scopo della vita associata e individuale è precipuamente il perfezionamento spirituale della personalità».

Gli obiettivi cristiani.

Mentre a causa dell'eccessivo lavoro Olivetti si riposava alla clinica Sanatrix di Torino, alla fine di aprile Luciano Foà incontrò il giornalista François Bondy, che lo accompagnò all'ambasciata americana di Berna per un incontro con Allen Dulles, direttore della sede europea dell'Office strategic services, che accettò distrattamente di assegnargli il compito di

L'incontro tra Foà, Bondy e Dulles, direttore dell'OSS.

[722] *Ibid.*, p. 90. Nel radiomessaggio del 24 dicembre 1942 Pio XII si era espresso in termini presenti nel vocabolario di Olivetti: «In una concezione sociale, pervasa e sanzionata dal pensiero religioso, l'operosità dell'economia e di tutti gli altri campi della cultura rappresenta una universale nobilissima fucina di attività, ricchissima nella sua varietà, coerente nella sua armonia, dove l'uguaglianza intellettuale e la differenza funzionale degli uomini conseguono il loro diritto ed hanno adeguata espressione; in caso diverso si deprime il lavoro e si abbassa l'operaio […] Ad ogni modo, in qualsiasi cambiamento o trasformazione, lo scopo di ogni vita sociale resta identico, sacro, obbligatorio: lo sviluppo dei valori personali dell'uomo, quale immagine di Dio». Il pontefice premetteva che essendo creato da Dio l'universo è ordinato (organizzato, razionale), quindi l'ordine è ciò a cui dovrebbe tendere «la vita consociata di uomini», per sostenere però la necessità di mantenere una sostanziale stabilità delle «differenze realmente fondate, e sanzionate dalla volontà del Creatore o da norme soprannaturali», PIO XII, "Radiomessaggio «Con sempre nuova freschezza» nella vigilia del Natale 1942", 24 dicembre 1942, in *Messaggi natalizi di sua santità Pio XII: 1939, 1940, 1941, 1942*, Pio BONDIOLI (ed.), S. E. L, Milano 1943, presente nella biblioteca di Adriano Olivetti insieme a PIO XII, *Summi Pontificatus: prima lettera enciclica di S. S. Pio XII, 20 ottobre 1939*, Padova, Gregoriana, 1939 e *Le encicliche sociali dei papi: da Pio IX a Pio XII, 1864-1942*, Igino GIORDANI (ed.), Roma, Studium, 1944. Il testo del radiomessaggio è facilmente accessibile in linea http://www.vatican.va/holy_father/pius_xii/speeches/1942/documents/hf_p-xii_spe_19421224_radiomessage-christmas_it.html (consultato il 20 luglio 2013).

intermediario tra la Svizzera e l'Italia[723]. Olivetti incaricò Foà di tradurre immediatamente in inglese "Riforma politica, riforma sociale", che fece trascrivere in caratteri micron dalla segretaria Wanda Soavi. Tra il 12 e il 18 maggio 1943 si recò in Svizzera e all'albergo Schweizerhof, che ancora oggi si specchia sontuoso sul fiume Aare, incontrò il repubblicano Egidio Reale, agente dell'OSS n. 506, per comunicare a Dulles informazioni recenti e consegnare il libretto su cui era segretamente iscritto il testo.
Nelle settimane seguenti Olivetti riprese un'intensa attività diplomatica con vari militari italiani ostili al fascismo. Nell'ultima settimana di maggio del 1943 si intrattenne a colloquio con il generale Raffaele Cadorna, in contatto con i responsabili del PCI e del Partito d'Azione. Il 7 giugno incontrò nuovamente la principessa del Piemonte Maria José, a Roma, e le consegnò il "Memorandum" e la nota a complemento dello stesso[724]. Olivetti considerava che il re fosse il solo capace di far cadere il governo di Mussolini in piena legalità, mentre vedeva nella principessa l'unico membro della famiglia reale in vista agli angloamericani e capace di reggere una monarchia di transizione verso un sistema politico federale in cui la corona avrebbe assunto il ruolo di garante della Costituzione. Ma Maria José era reticente, difese il marito che aveva attaccato la Francia, si dimostrò ostile ad azioni da parte della monarchia per timore dei tedeschi in Italia[725]. Due giorni dopo l'imprenditore discuteva con il generale Caviglia, che propose un governo di Ivanoe Bonomi, ma era «molto vecchio, 84 anni, e benché fosse lucido mentalmente, da lui non c'era da aspettarsi nessuna azione» ed indicava perciò il maresciallo Giovanni Messe[726]. L'indomani, il 10 giugno 1943, Olivetti incontrò nuovamente Pietro Badoglio e «lo trovò in forma eccellente e voleva esaminare l'intera situazione ed aveva espresso gran risentimento contro Mussolini» a causa della decisione di attaccare la Grecia che lo aveva portato alle dimissioni da capo dello Stato Maggiore, anche se «asserì di non avere ambizioni politiche»[727]. Il

[723] CADEDDU, Davide, "Introduzione", *cit.*, p. 20.
[724] V. "Memorandum", 14 giugno 1943, in NARA, Rg 226, Entry 210, Box 335, file 660, p. 2.
[725] Nel giugno-luglio 1943, la principessa dialogò comunque, durante incontri poco segreti, con Benedetto Croce, Umberto Zanotti, Carlo Antoni, Meuccio Ruini, Ivanoe Bonomi. Ma Vittorio Emanuele III la convocò dopo i bombardamenti su Roma del 19 luglio e le ordinò di rifugiarsi nella residenza di Sant'Anna di Valdieri, vicino a Cuneo.
[726] «He is very old, 84, and while his mind is entirely clear, no action could be expected from him […]the one man who might be of help if he could be got into a strategic position was Marshal Messe, whom, he said, was a man of great merit», "Memorandum", 14 giugno 1943, in NARA, Rg 226, Entry 210, Box 335, file 660, p. 2.
[727] «He found him in excellent form and desirous of examining the whole situation and expressed

futuro capo del governo si rendeva comunque disponibile ad accettare un incarico ma, aspettando che gli Alleati coordinassero un'azione dall'estero, non volle prendere iniziative personali. O almeno non nel senso indicato da Olivetti, che da quel momento avrebbe fatto letteralmente "di testa propria", ossia autonomamente, con intelligenza e intuito, cercando di coordinare forze disparate, senza però avere sempre il tempo necessario per negoziare le basi di un proficuo e duraturo incontro.

Nel 1943 la proposta per un colpo di stato militare.

Il 14 giugno 1943, sempre in Svizzera, Olivetti si intrattenne con un altro informatore dell'OSS, del quale il giorno successivo sarebbe entrato a far parte come agente numero 660[728]. Ripropose il colpo di Stato militare, la formazione di un governo all'estero dei partiti antifascisti e uno in Italia, guidato da Badoglio[729]. Per un futuro democratico in Italia, occorreva che la liberazione dal fascismo non sembrasse un «regalo dall'estero né la semplice conseguenza di un'invasione»[730]. Non perse tempo, il neo cospiratore per la libertà d'Italia, e la sera stessa incontrò

great resentment against Mussolini. He asserted that he himself had no political ambitions», *ibid.*

[728] «Adriano Olivetti has been given number 660. His credentials seem in order and he is highly recommended by reliable sources, among them 506 [Egidio Reale, *alias* Drumbee]», telegramma da Berna all'OSS, 15 giugno 1943, in NARA, RG 226, Entry 210, Box 449; v. anche "Terms, Names, Organizational Abbreviations, and Code Words Frequently Found in Office of Strategic Services (OSS) Records", NARA, in linea <http://www.archives.gov/iwg/declassified-records/rg-226-oss/terms.pdf> (consultato il 17 luglio 2013). Il 16 giugno 1943 Allen Dulles inviò un telegramma alla centrale USA dell'OSS per segnalare che l'agente 660 era a Berna e a loro disposizione «for any effective Anti-Fascist operations either within his country or our side», "Document 1-71", in DULLES, Allen, *From Hitler's Doorstep: The Wartime Intelligence Reports of Allen Dulles. 1942-1945*, University Park, The Pennsylvania State University Press, 1996. Condivido l'ipotesi avanzata da Cadeddu sull'identità dell'agente segreto con cui Olivetti entrò in contatto, che non può essere che François Bondy, *alias* Henri Peslier. Non solo a causa dei numerosi francesismi (tra tutti, "entretien" invece di "interview", due termini sinonimici in francese, mentre in inglese esiste solo il secondo), ma anche per l'affermazione già citata *supra*, p. 165, dove l'autore della lettera scriveva che Olivetti «assomiglia fisicamente» a Rosselli. Infatti, oggi riconosciamo la figura di Rosselli grazie ad alcune fotografie divenute simboliche, ma nel 1943 solo una persona che avesse conosciuto il liberalsocialista di persona poteva fare un'affermazione simile, e François Bondy «era stato fermato il 24 luglio 1935» poiché «era implicato nell'impresa di un progettato, imminente lancio di materiale propagandistico dal Ticino verso l'Italia ai cui preparativi aveva lavorato assiduamente. Su incarico, a suo dire, di Rosselli aveva partecipato agli esperimenti di lancio», *Fra le righe. Carteggio fra Carlo Rosselli e Gaetano Salvemini*, *cit.*, p. 75.

[729] Si noti che Olivetti aveva profondamente modificato il programma proposto nel febbraio 1943 al SOE (v. *supra*, p. 242) in direzione di quello proposto ai britannici da Caviglia e Badoglio già nella primavera del 1942 (v. *supra*, p. 239) e della volontà dei rinati partiti politici – che aveva incontrato nel frattempo – di partecipare alla ricostruzione del paese. Chi influenzò chi non è dato saperlo, ma essendovi al centro la corona, le gerarchie militari e i partiti antifascisti, e riproducendo lo schema del doppio governo ideato da Olivetti, sembrerebbe plausibile l'ipotesi che il programma fosse frutto di un'elaborazione collettiva coordinata dall'ottimo *manager* Olivetti.

[730] «The liberation of Italy may not seem a gift from outside and purely a consequence of invasion – which would compromise the future of Italy, and of democracy there, making these people seen thereafter only agents of foreign powers», lettera di accompagnamento del "Memorandum", 14 giugno 1943, in NARA, Rg 226, Entry 210, Box 335, file 660.

un agente del SOE, John McCaffery, che l'indomani spedì un lungo rapporto alla centrale di Londra.

> Ieri sera abbiamo incontrato Adriano Olivetti, proprietario dell'omonima ditta di macchine per scrivere […] Negli ultimi due anni ha visitato Berna di frequente, nel corso di brevi viaggi d'affari. Era solito incontrarsi con l'agente "Jq 400" per questioni di lavoro, che poi a sua volta mi riferiva sulle conversazioni[731] […] D'ora in poi, Olivetti sarà chiamato "Brown" […] L'elemento essenziale che emerge dalle conversazioni con "Brown" è il seguente: egli afferma di poter organizzare in Italia un'opposizione in grado di rovesciare il regime fascista. In altre parole, egli può offrirci qualcosa di concreto in territorio italiano […] È convinto che l'Italia debba schierarsi attivamente a fianco degli Alleati. Tuttavia, ciò non può avvenire in una volta sola. Anzitutto, occorre eliminare il regime e arrivare a una cessazione delle ostilità tramite, ad esempio, Badoglio[732]. Siamo rimasti colpiti dall'energia di "Brown". È una persona dotata che ha sempre dimostrato un grande talento imprenditoriale. Se è un tipo in gamba, come io ritengo, al momento è questa la migliore scommessa che possiamo fare. Abbiamo ricevuto un'improvvisa telefonata di "Phillips" [Filippo Caracciolo, console italiano a Lugano] e partiamo per Lugano domani mattina. Saremo di ritorno il 17 per incontrarci nuovamente con "Brown". Per piacere, inviateci i vostri commenti prima di quella data.[733]

L'agente Bown.

Durante l'incontro Olivetti portò avanti anche una proposta interessante: formare un comitato antifascista con sede a Londra e diretto da Luigi Salvatorelli, Carlo Levi e Ugo La Malfa, esponenti di spicco del Partito d'Azione. Le proposte erano però – a sua insaputa – rischiose, perché cercavano di evitare l'invasione alleata della penisola e di costruire un futuro politico per il paese, mentre i piani del governo inglese

Il comitato antifascista composto da Salvatorelli, Levi, La Malfa.

[731] Olivetti era in contatto con il SOE dal 1939, come si deduce dalla classificazione dei documenti conservati in The National Archives (TNA), Tna/Pro, Hs 9/1119/7, in linea <http://discovery.nationalarchives.gov.uk/SearchUI/details/C10326907?descriptiontype=Full&ref=HS+9/1119/7> (consultato il 13 luglio 2013). Non ho potuto consultare direttamente i documenti britannici per questioni logistiche.
[732] Che era in contatto con il SOE sin dal 1942, cf. CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, *cit.*, p. 58. Devo ringraziare l'amico e collega Alessandro Giacone per avermi segnalato questo volume, che ci fa scoprire la collaborazione di Olivetti con il SOE e rende ancora più complessa la sua posizione in quei mesi. Tutti i documenti che citeremo in seguito sono stati redatti in lingua inglese e tradotti da Cereghino e Fasanella.
[733] *Ibid.*, p. 59.

«preved*eva*no la conquista assoluta dell'Italia»[734]. Dalla centrale di Londra ricordavano a Berna che un agente doveva informare ed eseguire gli ordini, non proporre azioni e soluzioni anche se, come nel caso di Olivetti, le sue «capacità manageriali lo rend*eva*no adatto a un lavoro organizzativo»[735].

Di ritorno dall'incontro con Caracciolo a Lugano, giusto il tempo per leggere la missiva appena giunta da Londra, quando da McCaffery si presentava nuovamente Olivetti. Che intese immediatamente che gli Alleati non volevano sbilanciarsi nell'appoggiare un partito la cui posizione politica non era chiaramente definita in senso atlantico, ma ripropose «il golpe per rovesciare il regime e dichiarare la neutralità dell'Italia prima dello sbarco alleato». Occorreva infatti aspettare la caduta di Mussolini prima dello sbarco, poiché «il nuovo governo *avrebbe* fini*to* per essere screditato e avrebbe *avuto* così vita breve». Il governo amico avrebbe dichiarato «una finta neutralità che *avrebbe* favori*to* la nostra presenza nella penisola. In seguito l'Italia *sarebbe* dive*nuta* nostra alleata»[736]. «"Brown" *avrebbe* gradi*to* discuterne con Badoglio e altre personalità», ma da Berna consigliavano Londra di «sostenerlo senza esitazioni di sorta» perché era «una persona capace, concreta e coraggiosa» e poteva aiutare «a riattivare tutti i precedenti contatti» in Italia[737]. Un paio di giorni dopo, il 21 giugno, McCaffery spedì direttamente al Foreign Office un lungo memorandum con il riassunto di due proposte di golpe molto simili: una del PdA, tramite Caracciolo, l'altra di Olivetti, che sosteneva di «aver sondato le vedute delle seguenti personalità: la principessa di Piemonte, il maresciallo Caviglia, il maresciallo Badoglio, il generale Cadorna. Ha inoltre contattato il Pci, il PdA, i socialisti e i cristiano-socialisti». Il ministero degli Esteri britannico ribadiva quanto aveva già riferito la centrale londinese dei servizi segreti: «il governo di Sua Maestà» accettava di incontrare emissari per un piano comune, ma considerava inopportuno legarsi «a un comitato che *avrebbe* pot*uto*

[734] *Ibid.*, p. 60. In ogni caso, ricordava Londra a Berna, lo sbarco in Sicilia era già previsto per il 10 luglio e i piani Olivetti avrebbero richiesto troppo tempo.

[735] «Sembra che Olivetti sia riuscito a penetrare in profondità gli ambienti antifascisti, veri o potenziali che siano. Escludendo la possibilità che egli sia stato ingaggiato dai fascisti per tale compito, possiamo concludere che, ora, gli antifascisti si sentano sufficientemente forti e che non desiderino rimanere inattivi. Olivetti è ottimamente piazzato per coordinare i vari elementi, oppure per scegliere quelli che offrono le migliori garanzie di un'azione concreta», *ibid.*, p. 61.

[736] Rapporto del SOE di Berna alla centrale londinese, spedito il 19 giugno 1943, in *ibid.*

[737] Comunicazione del 19 giugno, *ibid.*

pretendere di entrare in un futuro governo italiano». Il desiderio del governo inglese «era avere le mani totalmente libere, con l'obiettivo di formare un governo adeguato agli interessi britannici»[738]. Eppure, i progetti di Caracciolo e Olivetti – sostanzialmente due versioni concordate preventivamente di un unico disegno – iniziavano a convincere anche gli uomini del SOE di Londra, come testimonia un memorandum interno del 28 giugno 1943 in cui i servizi segreti si lamentavano perché, mentre loro cercavano di rendere lo sbarco in Sicilia più facile e sicuro, il Foreign Office si occupava solo della situazione politica successiva. Si riteneva quindi opportuno incoraggiare l'idea del comitato politico e sostenere i progetti di golpe di "Phillips" e "Brown": «se il colpo di stato contro il fascismo riuscisse, è probabile che decidano di formare un loro governo, almeno per un certo periodo. E noi trarremo profitto dalle difficoltà che emergeranno in seguito a tale mossa, anche se le loro azioni finissero per essere represse dopo pochi giorni (o persino dopo poche ore)»[739].

Il canale con il Vaticano.

Ma Olivetti era attivissimo, e ai primi di luglio «la sede svizzera comunicò alla centrale londinese che ["Brown"] *aveva* attivato un canale con il Vaticano, e che il pontefice *era* favorevole a ospitare dei negoziati», a condizione di essere contattato direttamente da Casa Savoia o dal governo britannico[740]. I rapporti con gli ambienti vaticani gli permettevano di mettersi in contatto con Galeazzo Ciano, da qualche mese ambasciatore in Vaticano[741], quindi di stabilire tra gli anglosassoni ed il governo italiano di Mussolini un legame ancora più immediato di

[738] TNA, Tna/Pro, Fo 371/37256, citato in *ibid.*, p. 63.

[739] TNA, Tna/Pro, Hs 9/1119/7, citato in *ibid.*, p. 64-65.

[740] *Ibid.*, p. 65. Olivetti aveva comunicato all'Oss d'essere in contatto con il Vaticano e di essere stato ricevuto in udienza dal papa «He also has access to Vatican circles and, although a Protestant, had an audience with the Pope some few months ago», "Memorandum", 14 giugno 1944, NARA, Rg 226, Entry 210, Box 335, file 660, p. 1. La segretezza degli archivi Vaticani non permette di procedere ulteriormente e con maggiore precisione nella ricerca.

[741] Con Magistrati si trasferì a Berna «il Marchese Antinori, addetto stampa, coltissimo, scettico, intelligente, pare dominato da un astio incredibile per i tedeschi e il Reich. Dai primi contatti traggo l'impressione che in questa Ambasciata, considerata la roccaforte dell'Asse, non aliti certo un particolare spirito di amicizia per la Potenza alleata: al contrario», 21 ottobre 1939, SIMONI, Leonardo, *Berlino: Ambasciata d'Italia, 1939-1943*, Roma, Migliaresi, 1946, p. 6. A fine gennaio 1943 il genero del duce fu udito pronunciare commenti positivi sulle forze anglosassoni e l'8 febbraio fu "destituito" da Mussolini, che dal ministero degli Esteri lo incaricò di dirigere la diplomazia italiana in Vaticano. Sembrava una punizione, ma è plausibile che il duce volesse che Ciano stabilisse, con l'aiuto di Dino Grandi, l'appoggio del Vaticano e dei servizi segreti in Svizzera, rapporti amichevoli con i britannici (cf. CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, *cit.*, p. 56-57).

quello con Massimo Magistrati, cognato di Galeazzo Ciano e segretario di legazione a Berlino sin dal 1933, che il 10 luglio 1943 venne improvvisamente nominato ambasciatore a Berna[742]. Sembrerebbe che queste relazioni potenziali, ricercate da alcuni membri del governo italiano che volevano probabilmente giungere ad accordi segreti con gli inglesi e gli americani prima di staccarsi dall'alleato tedesco, fossero state segnalate agli anglosassoni ed instaurate proprio da Adriano Olivetti, che già il 14 giugno indicava all'OSS che «il prossimo Ministro italiano a Berna sarà Magistrati, cognato di Ciano, che proverà a stabilire contatti e sostiene fortemente una pace separata. L'addetto stampa è il marchese Antinori da Firenze, assolutamente antifascista e considerato "très fin"»[743]. Tramite il Vaticano, secondo "Brown" «si *sarebbe potuto* aprire immediatamente un negoziato per l'uscita simultanea dall'Asse di Italia, Ungheria, Romania e Finlandia. Ma "Olivetti chiede*va* una risposta entro la sera dell'8 luglio"»[744]. Il Foreign Office fu più rapido e lapidario: «Il SOE non è autorizzato a trattare la proposta Olivetti», che non dette ascolto alla richiesta di McCaffery di adeguarsi alle disposizioni prese a Londra. Il 10 luglio 1943 le truppe alleate sbarcavano in Sicilia e, volendo sempre evitare un dominio militare *e* politico dell'Italia da parte degli anglosassoni, il 15 luglio Olivetti era nuovamente a Berna per definirsi «il rappresentante dell'opposizione italiana», assicurare che

L'attività cospirativa di Adriano.

[742] Il 10 luglio 1943, ossia il giorno dello sbarco alleato in Sicilia: come camuffare meglio un cambiamento così importante nelle relazioni internazionali? Qualche giorno prima dell'incontro con Olivetti, il 25 giugno 1943, anche Roosevelt sarebbe voluto entrare nella "lobby anglofila in Vaticano", ma il SOE era contrario, perché voleva evitare troppi rumori – e ovviamente perché gli inglesi non volevano spartire con gli americani un pesce grossissimo che si erano trovati appeso all'amo.

[743] «The next Italian minister in Bern will be Magistrati, Ciano brother in law, who will try to have contacts and is strongly pro-separate peace. Press-attaché is [illeggibile] marquis Antinori from Firenze, absolutely antifascist and considered "très fin"», nota manoscritta alla brutta copia del "Memorandum", in NARA, Rg 226, Entry 210, Box 335, file 660.

[744] *Ibid.*, p. 66. Si noti che nel gennaio 1943 Galeazzo Ciano fu udito pronunciare commenti positivi sulle forze anglosassoni e l'8 febbraio fu "destituito" da Mussolini, che dal ministero degli Esteri lo incaricò di dirigere la diplomazia italiana in Vaticano. Sembrava una punizione, ma è plausibile che il duce volesse che il genero stabilisse, con l'aiuto di Dino Grandi, l'appoggio del Vaticano e dei servizi segreti in Svizzera, rapporti amichevoli con i britannici (cf. CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, *cit.*, p. 56-57). Nello stesso senso sembra l'improvviso spostamento di Massimo Magistrati, cognato di Galeazzo Ciano e segretario di legazione a Berlino sin dal 1933, che il 10 luglio 1943 venne nominato ambasciatore a Berna. Qualche giorno prima dell'incontro con Olivetti, il 25 giugno 1943, anche Roosevelt avrebbe voluto entrare nella "lobby anglofila in Vaticano", ma il SOE era contrario, perché voleva evitare troppi rumori – e ovviamente perché gli inglesi non volevano spartire con gli americani un pesce grossissimo che si erano pescati da soli.

era «giunto alla fase finale del suo piano» e chiedere urgentemente che «l'ambasciatore britannico in Vaticano si rivolg*esse* al sostituto segretario di Stato vaticano [Giovanni Battista Montini] per organizzare un incontro». "Brown" diceva di aver scritto all'OSS affinché «gli americani comunic*assero* un messaggio preciso ai Savoia: "A guerra finita la forma istituzionale riconosciuta da Washington dovrà essere quella di una monarchia limitata della sua autorità. Inoltre, dovrà cambiare anche il suo rappresentante (in sostanza, la principessa Maria José assumerà la reggenza al posto del figlio). Tutto ciò avverrà a prescindere dalle forme di governo che si concretizzeranno in Italia nei prossimi mesi"». Nel rapporto a Londra, da Berna aggiunsero che «non ce la sentiamo affatto di biasimare il comportamento di Olivetti, anche se agisce contro le nostre istruzioni […] In ogni modo, non prevediamo di incontrarlo prima del 26 luglio»[745]. Il giorno dopo Vittorio Emanuele III convocò Badoglio per «escludere l'idea di un colpo di Stato preordinato a data fissa» ma chiese comunque al generale «se avrebbe accettato la successione di Mussolini»[746].

Il piano dell'agente Brown.

Nel movimento rapidissimo di comunicazioni, il giorno seguente il Foreign Office inviò un telegramma «all'ambasciatore britannico in Vaticano annunciando che verso il 20 del mese Olivetti o un suo emissario (nome in codice "Edward Cartin") *avrebbero potuto* mettersi in contatto con lui per consegnarli una lettera firmata da un certo "Ruben"». L'ambasciatore avrebbe dovuto «recepire questa lettera ma astenersi dall'aprire una conversazione, limitandosi a comunicare loro che la missiva sarà inviata a Londra»[747]. Il ministero degli Esteri britannico voleva temporeggiare, ma era più lento di Olivetti, che probabilmente la

[745] *Ibid.*, p. 66. Affermando che l'incontro previsto con Olivetti non sarebbe avvenuto prima del 26, «cioè non prima del golpe che Ciano e Grandi stanno organizzando segretamente per il 25 luglio», Cereghino e Fasanella compiono un ragionamento logico non supportato storicamente. La richiesta di convocare una riunione del Gran Consiglio del Fascismo sarebbe stata fatta da Farinacci, dopo le lamentele di Bottai, durante un incontro dei gerarchi avvenuta il 16 luglio al quale Grandi non era presente. Richiesta che fu accettata da Mussolini al ritorno dal convegno con Hitler a Feltre, cioè il 20 luglio (cf. SALVATORELLI, Luigi, MIRA, Giovanni, *Storia d'Italia nel periodo fascista, cit.*, p. 523-524). Anche se Ciano e Grandi erano in contatto con il SOE, anche se stavano organizzando il golpe, il 15 luglio il SOE non poteva sapere che Mussolini sarebbe stato destituito proprio il 25 luglio e, quindi, non poteva sapere che il 26 luglio avrebbe assunto un valore simbolico nella storia italiana.

[746] SALVEMINI, Gaetano, "Badoglio nella seconda guerra mondiale", in «Il Ponte», n. VIII (1952), p. 1728.

[747] CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, *cit.*, p. 67. Gli autori non attribuiscono la paternità all'anonimo Cartin, mentre affermano che Ruben sia uno degli pseudonimi di Olivetti. Si noti comunque l'origine ebraica del nome.

sera del 15 luglio[748] era già in Vaticano, «da dove, con ogni probabilità, contribu*ì* segretamente alle operazioni che di lì a pochi giorni *avrebbero* port*ato* alla deposizione del duce»[749].

> Ignoriamo se il colpo di stato di Badoglio sia il risultato delle manovre di "Brown", oppure se il golpe indichi soltanto in che misura "Brown" sia stato capace di prevedere il corso degli eventi. A ogni modo, è nostra convinzione che il successo di questa prima fase renda i punti successivi degni di essere presi in considerazione. Ora che Mussolini è stato destituito, potrebbe essere utile fare il punto sul piano originario preparato da "Brown". Sebbene risulti impossibile, o imprudente, mettere in atto ogni fase del piano di "Brown", il successo del primo punto, assieme alla consapevolezza che Badoglio è pronto a cooperare con noi, suggeriscono che detto piano dovrebbe essere analizzato per capire se può essere adottato. Con qualche modifica, se necessario. "Brown" ha dato ampia prova di essere "dentro" agli eventi e si è dimostrato abile nella veste di messaggero.[750]

Di conseguenza, il SOE suggeriva al ministero degli Esteri di utilizzare Olivetti per spingere Badoglio ad inviare in Sicilia degli emissari per tratta-

[748] Cf. CADEDDU, Davide, "Introduzione", *cit.*, p. 28 e, in particolare, la nota 85.

[749] CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, *cit.*, p. 67. Olivetti non era l'unico a tramare con alleati, antifascisti e Vaticano. Come si è già accennato, Dino Grandi (Presidente della Camera dei Fasci e delle corporazioni), con l'appoggio di Galeazzo Ciano preparò un piano che prevedeva la consegna dei poteri politici e militari italiani al governo inglese tramite la firma da parte di un nuovo capo del Governo fascista (il generale Caviglia), ma che fu vanificato da Vittorio Emanuele III con l'arresto di Mussolini e l'assegnazione del governo a Badoglio dopo la famosa riunione del Gran Consiglio avvenuta tra il 24 e il 25 luglio. Winston Churchill annotò che Grandi era «l'uomo che ha affossato Mussolini», in *ibid.*, p. 72. «Dunque, sono due le cordate attivate [dai britannici] per rimuovere il duce. Quella guidata da Grandi-Ciano e quella diretta da "Brown" (Adriano Olivetti)-Badoglio-"Phillips" (Filippo Caracciolo). Con obiettivi in parte coincidenti, in parte diversi. L'una si è mossa all'insaputa dell'altra. Ma entrambe su input britannico e controllate dei servizi e dalla diplomazia di Londra», *ibid.*, p. 75.

[750] Memorandum del SOE destinato al Foreign Office, 26 luglio 1943, in TNA, Tna/Pro, Hs 9/1119/7, citato in CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, *cit.*, p. 68. Purtroppo non è stato possibile indagare maggiormente sull'apporto di Olivetti alla caduta del regime. Credo però che tanto il SOE, quanto Cereghino e Fasanella forse esagerino nell'attribuire la responsabilità ad Olivetti in quanto altri preparavano in parallelo un golpe, come si è visto nella nota precedente, e poiché l'imprenditore agì restando in contatto con Badoglio, la principessa Maria José, diversi rappresentanti antifascisti, ecc., influenzandoli ed essendone influenzato nelle scelte e nelle previsioni. In ogni caso, Olivetti aveva chiaro in mente il quadro della situazione, i rapporti di forza tra antifascisti, inglesi, americani, casa reale, militari e servizi segreti, e sapeva muoversi tra loro e gestirli con destrezza. Perciò ritengo eccessivamente critico, al limite del canzonatorio, affermare che «Adriano "congiura" con la passione di un adolescente» (OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.,* p. 116).

re con il governo britannico, a mantenere una «finta resistenza contro gli Alleati» che consentisse il ritorno in Italia di alcune unità militari dislocate nei Balcani, e a firmare l'armistizio solo dopo la presa di Roma e dopo aver assicurato una via verso il settentrione tramite azioni sovversive contro i tedeschi. «In cambio, gli Alleati nominano "Maria José reggente al trono, al posto del figlio", per assicurarsi "il sostegno dei generali fedeli alla monarchia (e dei servizi segreti). È questa l'idea di "Brown"»[751]. Ma Londra era costantemente sintonizzata sul canale "occupazione totale della penisola". Il colpo di Stato di Badoglio rendeva «obsoleto il piano di Olivetti [che] sembra*va* non propon*esse* niente di costruttivo o di serio». Era quindi opportuno non incoraggiarlo per evitare che il nuovo governo italiano credesse che gli inglesi fossero pronti a un negoziato[752].

L'arresto e l'esilio svizzero

In quei giorni l'Italia era in stato di agitazione febbrile. La sera del 25 luglio 1943 Eraldo Stiffan, maggiore del IV Reggimento Alpini, informò Ugo Galassi – che era di turno in Olivetti nonostante fosse domenica – della caduta di Mussolini. Il giovane dirigente andò a cercare Camillo Olivetti, che immediatamente dette alle stampe dei volantini da distribuire alla gente di Ivrea[753]. Invece Adriano Olivetti, dato che il primo passo del suo piano si era concretizzato, probabilmente si rilassò dopo mesi di corse estenuanti tra Berna, Ivrea e Roma. Ed affidò al fido autista Antonio Gaiani un biglietto da consegnare ad un uomo indicatogli da McCaffery, in realtà un agente segreto del Servizio informazioni militari (SIM). Una traccia scritta e facilmente identificabile della sua collaborazione con gli Alleati che, secondo il programma dello stesso Olivetti, dovevano fintamente essere considerati nemici dal governo Badoglio. Il 30 luglio 1943 il comando supremo delle Forze Armate fece arrestare e condurre nelle carceri di Regina Cœli Adriano Olivetti e la segretaria Wanda Soavi[754].

L'arresto.

[751] CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, *cit.*, p. 69.
[752] Dossier TNA, Tna/Pro, Fo 371/37256 e Tna/Pro, Hs 9/1119/7, citato da CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, *cit.*, p. 69-70.
[753] OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 118-119.
[754] Le versioni di Cadeddu, Ochetto (p. 119) e Caizzi (p. 194) variano leggermente l'una dall'altra, ma non su aspetti sostanziali. Il primo confonde inoltre il mandato di arresto delle Forze armate dell'Italia libera con quello successivo della RSI. L'8 settembre 1943 Allen Dulles inviò alla centrale dell'Oss un telegramma dove comunicava che l'agente 660 si era fatto arrestare da Badoglio per

Dopo la comunicazione dell'armistizio tra italiani ed alleati, la posizione di Adriano Olivetti si faceva ancora più delicata. Ma grazie all'interessamento di amici e familiari e, soprattutto, di Ivanoe Bonomi, il 18 settembre 1943 il suo nome venne depennato dal registro di Regina Coeli e il 22 settembre 1943, due giorni prima che il carcere fosse consegnato ai tedeschi, Olivetti veniva «liberato definitivamente con ordine di scarcerazione a firma illeggibile del Comando C.S.»[755], ossia dal servizio di controspionaggio dei Carabinieri guidato da Manfredi Talamo, e messo a disposizione del Comando Supremo del Ministero della Guerra. Uscito dal carcere restò a Roma, prima nascosto in una clinica e poi in città, dove si dette allo studio di testi di diritto pubblico e di federalismo (Hans Kelsen, Léon Duguit, Boris Mirkine-Guetzévitch) e di alcuni classici del pensiero politico (Montesquieu e Rousseau).

La descrizione di Natalia Ginzburg.

> Lo incontrai a Roma per la strada, un giorno, durante l'occupazione tedesca. Era a piedi; andava solo, con il suo passo randagio; gli occhi perduti nei suoi sogni perenni, che li velavano di nebbie azzurre. Era vestito come tutti gli altri, ma sembrava, nella folla, un mendicante; e sembrava, nel tempo stesso, anche un re. Un re in esilio, sembrava.[756]

La morte di Camillo Olivetti nel 1943.

I tedeschi erano ormai ovunque nel nord Italia. Arrivarono anche a Ivrea e Camillo si nascose nel biellese, a Pollone. Ma era stanco, aveva alle spalle 75 anni, in gran parte di attività. Il 4 dicembre 1943 si spense all'ospedale di Biella e venne sepolto nel cimitero israelitico della città alla presenza dei suoi operai, venuti in bicicletta da Ivrea sfidando la pioggia e i tedeschi.
Due giorni dopo, Adriano giunse da Roma e si nascose a Milano[757]. Si attivò subito per pubblicare gli *Studi e proposte preliminari per il Piano Regolatore della Valle d'Aosta* e terminare un saggio in cui metteva a punto

gli sforzi fatti per costituire «a liaison with Americans and British», "Document 2-5", in DULLES, Allen, *From Hitler's Doorstep*, *cit*.

[755] Cf. CADEDDU, Davide, "Introduzione", *cit*., p. 30-31, che fa riferimento a Archivio di Stato di Roma (ASR), fondo Carcere giudiziario di Regina Coeli, detenuti politici (1938-1958), fasc. 471 (LIX), b. 12, dove Olivetti fu registrato in data 4 agosto 1943. In Archivio Federale Svizzero (CH-BAR), Berna, Giornale ingressi rifugiati di Lugano (E6357A#1995/393#2*), dove risulta invece che «è stato arrestato il 30.7.43 a Roma ed incarcerato per aver fatto propaganda allo scopo di creare un [*sic*] Stato federativo cristiano sociale. È stato liberato il 23.9.43».

[756] GINZBURG, Natalia, *Lessico famigliare*, *cit*., p. 174.

[757] Cf. "Questionario n. 20629", redatto dalla Divisione della polizia di Bellinzona il 9 febbraio 1944, in CH-BAR, E4264#1985-196#32114#4. V. anche CADEDDU, Davide, *Del liberalismo di Luigi Einaudi*, Milano, CUEM, 2007, p. 65.

un aspetto del suo programma di riforma. In "Dell'ufficio Federale dei Piani" l'imprenditore infatti manifestò nuovamente la propria fede nella ricerca razionale di un'armonia tra l'individuo, la collettività, l'economia e l'occupazione urbana dello spazio. Il testo è un'espressione trasparente della mentalità tendente ad espressioni tecnocratiche e dirigiste di Olivetti, laddove sottolinea la necessità di un ufficio centrale che coordini i piani delle regioni federate, si occupi dei trasferimenti di industrie da regione a regione secondo le necessità locali e federali, progetti le autostrade e le linee elettriche, precisi in modo funzionale e ordinato «le opere obbligatorie in ogni Comunità», effettui una «distribuzione quantitativa e qualitativa della fabbricazione in serie di elementi standardizzati» e una «razionalizzazione della produzione degli impianti collettivi di interesse di ogni Comunità»[758]. Nonostante queste precise indicazioni tecniche, ingegneristiche, Olivetti posponeva delle preoccupazioni esclusivamente politiche: le istituzioni centrali – e quindi anche l'Ufficio federale dei piani – si sarebbero dovute occupare delle questioni d'interesse strettamente generale e oltre alla dimensione regionale – così come le istituzioni regionali si occupavano delle questioni che toccavano più comunità – mentre le comunità avrebbero avuto l'esclusività nell'attuazione delle direttive federali e regionali, per evitare il formarsi in sede centrale di interessi economici capaci di influenzare le scelte e di rendere vano i piani. Nonostante queste precauzioni, lo stesso Olivetti non era completamente convinto del progetto i cui rischi erano «l'insufficiente elasticità dei piani e capacità di adattamento a nuove e improvvise necessità; la stasi o l'eccessiva lentezza nell'approvazione del Piano Federale»[759].

Adriano Olivetti e la tecnocrazia.

Sul finire del 1943, ignari della sua scarcerazione, a Roma i ministeri, la polizia e i carabinieri iniziarono a scambiarsi missive alla ricerca di Adriano Olivetti. Il 18 gennaio 1944 l'interessato venne a sapere che le forze di polizia lo cercavano e si rifugiò presso degli amici a Milano, dove concluse "Struttura e funzionamento delle Commissioni di fabbrica in America", uno studio tra organizzazione d'impresa, sociologia del lavoro e scienze politiche, discipline in Italia assolutamente sconosciute in quegli anni. L'8 febbraio 1944 il ministero degli Interni della Repubblica Sociale d'Italia ordinò ai questori di Aosta, Piacenza e Roma l'arresto di Adriano Olivetti e Wanda Soavi per «comprovata intelligenza con il nemico a proposito di

[758] OLIVETTI, Adriano, "Dell'Ufficio Federale dei Piani", in *Stato Federale delle Comunità*, *cit.*, p. 150.
[759] *Ibid.*, p. 148.

L'espatrio in Svizzera.

attività sovvertitrici dell'ordine interno», e dispose di trasferirli al carcere di Mantova per essere messi a disposizione della Direzione generale della polizia. Olivetti non aveva più alcuna scelta e l'8 febbraio espatriò clandestinamente in Svizzera passando da Stabbio[760]. Riuscì ad evitare la quarantena e poté riposarsi qualche tempo in ospedale[761], prima di recarsi alla Casa degli italiani di Bellinzona. Ricevuto il denaro necessario da parte di

[760] Cf. Giornale ingressi rifugiati di Lugano, in CH-BAR, E6357A#1995/393#2, dove si trova una fotografia presa al momento dell'ingresso in Svizzera. Si noti che in "Rifugiati civili italiani via Chiasso, n. 55", in CH-BAR, E4264#1985-196#32114#4, Adriano risultava essere entrato in Svizzera per motivi politici e il fratello razziali, mentre in "Rifugiati civili italiani via Chiasso, n. 72" entrambi risultavano rifugiati per cause razziali. Nel "Questionario", in CH-BAR, Olivetti scrisse che grazie ad una guida italiana era entrato illegalmente in Svizzera, senza passaporto, e che era «ricercato dall'arma dei carabinieri per motivi politici» e che si riteneva perseguitato per motivi politici. Nello stesso questionario affermava di possedere «1.000.000 circa azioni società Olivetti – una casa a Fiesole – terreni a Ivrea […] un conto presso il credito svizzero a Zurigo di circa 5000 Fr.sv. e da ritenersi bloccato perché in U.S.A. $ […] partecipazioni e crediti presso Hispano Olivetti Barcellona e Olivetti Brasileira S. Paulo Brasile». Nel verbale d'interrogatorio si legge «Im Januar 1943 hatte ich ein Memorandum hauptsächlichsten Parteiführer verteilt, weiches das Projekt eines Föderativ-Staates auf christlich-sozialer Basis enthielt. Ich wurde deshalb am 29.7.43 in Rom durch die Polizei Badoglio»s verhaftet und am 23.9.43, zwei Tage bevor die Gefängnisse dem Deutschen übergeben wurden, freigelassen. In der Hoffnung auf, ein baldiges Eintreffen der Alliierten, blieb ich bis zum 6.12.4-3 in Rom. Dann begab ich mich nach Ivrea, wo ich mich versteckt hielt (mein Vater war am 4.12.43 gestorben). Sofort nach meiner Rückkehr erkundigten sich die Carabinieri nach meinem Aufenthalt und nach demselben von meiner Angestellten, die damals mit mir verhaftet worden war. Die Neo-Fascisten suchten nämlich alle diejenigen, die schon einmal arretiert und wieder freigelassen waren. Da ich sehr bekannt bin, wurde die Situation immer gefährlicher. Ich reiste nach Mailand hat Freunden und beschloss, von dort in die Schweiz zu flüchten. Am 7.2.44 fuhr ich mit Frl. Soavi nach Bisuschio. Am selben Abend machten wir uns mit einem Führer auf de n Weg durch die Wälder und übernachteten in einer Hütte. Am nächsten Morgen erreichten wir das Drahtgitterbei S.Pietro und meldeten uns freiwillig um 7.30 beim Posten von Stabio. Man begleitete uns nach Ligornetto zur ärztlichen Untersuchung und sodann über Mendrisio nach Bellinzona».

[761] «Per spiegare un'attività quanto più efficace possibile, [Egidio] Reale e Canevascini si suddivisero i compiti nel modo seguente: sfruttando la fitta rete di conoscenze tra gli antifascisti, Reale fornì al socialista ticinese le liste con i nominativi dei rifugiati in arrivo e i dati sul loro status – di perseguitati politici, militari; prigionieri di guerra evasi o ebrei – facilitando e garantendo in tal modo la rapidità delle formalità d'ingresso in Svizzera […] ad aver beneficiato della "procedura agevolata" furono, tra gli altri, l'intellettuale e industriale Adriano Olivetti, scampato al periodo di quarantena e messo a riposo all'Ospedale italiano di Lugano», CASTRO, Sonia, *Egidio Reale tra Italia, Svizzera ed Europa*, Milano, Franco Angeli, 2011, p. 234. Ovviamente, il fatto che Olivetti fosse un «famoso industriale» facilitò molto la sua permanenza in Svizzera e libertà di movimento: «Wir glauben, dass ein gewisses Entgegenkommen Olivetti gegen-über in Anbetracht seiner Stellung in der italienischen Industrie und der damit verbundenen Exportmöglichkeiten nach dem Kriege gerechtfertigt Ware», che traduco approssimativamente «Crediamo che alcune concessioni rispetto Olivetti sarebbero giustificati in considerazione della sua posizione nel settore italiano e le relative opportunità di esportazione dopo la guerra», lettera del capo della Polizia di Berna, Tschäppät, alla polizia cantonale di Zurigo, 5 marzo 1944, in ASO, in CH-BAR, E4264#1985-196#32114#4. V. anche la lettera di Tschäppät a responsabile Olivetti a Zurigo, Schneyder, 3 marzo 1945, dove si comunica la libertà per Olivetti di muoversi nel territorio Svizzero per acquistare macchinari ed altri prodotti da avviare poi all'esportazione.

Schnyder, rappresentante in Svizzera della Olivetti, dal 3 marzo 1944 fino al 15 maggio 1945 avrebbe soggiornato con la segretaria Wanda Soavi all'hotel Chesa Guardalej di Campfer, nei pressi di Saint Moritz.

Un anno in Svizzera.

Dopo quasi due anni di febbrile attività cospirativa, in Svizzera Adriano Olivetti si dedicò allo studio e alla discussione con uomini politici come lui sfuggiti al fascismo, che gli permisero di chiarire le proprie idee politico-sociali e di redigere quindi una proposta complessiva e dettagliata di riforma in senso comunitario dell'Italia. Si recò spesso a Ginevra, dove risiedevano Egidio Reale, Luigi Einaudi, Giuseppe Emanuele Modigliani e la moglie Vera[762], Luciano Foà, Ignazio Silone[763], Alessandro Levi, Umberto Campagnolo e Giorgio Fuà. Questi ultimi erano allievi di Hans Kelsen e di Guglielmo Ferrero, professore sin dal 1929 nell'università della capitale svizzera. A Ginevra Ernesto Rossi passava intere giornate nelle biblioteche della Società delle Nazioni e dell'Institut des Hautes Etudes Internationales[764] e Olivetti acquistava i libri di cui aveva bisogno per le proprie ricerche alla librairie J. Jacquemoud & H. Trono[765]. Sulla strada tra Campfer e Ginevra vi erano Zurigo e la libreria Steheli[766], nonché Mürren e il piccolo campo per i profughi internazionali dove Olivetti incontrò Amintore Fanfani, che aveva già potuto conoscere attraverso le sue pubblicazioni[767]. A

Lo studio di una proposta di riforma per l'Italia.

[762] Nella biblioteca di Olivetti vi è una copia di MODIGLIANI, Vera, *Esilio*, Milano, Garzanti, 1954, con la dedica dell'autrice: «A Adriano Olivetti, affettuosamente, in ricordo della visita che ci fece a Ginevra. Torino 27/9/1954». La doppia sottolineatura è della Modigliani.

[763] V. CASTAGNOLA ROSSINI, Raffaella, *Incontri di spiriti liberi. Amicizie, relazioni professionali e iniziative editoriali di Silone in Svizzera*, Manduria, Lacaita, 2004.

[764] Cf. ROSSI, Ernesto, "Nota preliminare", in *La riforma agraria,* Milano, Giustizia e Libertà, 1945, p. 5.

[765] Cf. il talloncino della libreria incollato sulla pagine di guardia di numerosi volumi nella biblioteca di Olivetti.

[766] Alla quale avrebbe in seguito ordinato libri internazionali, cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 175.

[767] «Conobbi Adriano Olivetti in Svizzera nel 1944. Prima mi scrisse, poi mi sottopose un suo manoscritto sulla teoria delle comunità, e infine mi venne a trovare nel campo per gli internati militari italiani. Conobbi così un sognatore, timido e tenace. […] In Italia nell'inverno 1945 venne a trovarmi alla Segreteria SPES della Democrazia Cristiana. E con Dossetti domandammo ad Adriano Olivetti se intendeva partecipare attivamente alla vita politica italiana. Non disse ne sì, né no; ci assicurò che avrebbe seguito il nostro sforzo con simpatia fiduciosa», *Ricordo di Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 63. Nel campo Fanfani impartiva corsi di storia economica e di storia del pensiero economico per gli esuli del campo, prima di essere incaricato dall'Università di Losanna e poi di Ginevra. In ASO, Fondo Adriano Olivetti, Documenti vari, Acquisto di libri e riviste, vi è l'ordine effettuato nel 1940 di *Cattolicesimo e protestantesimo nella formazione storica del capitalismo*, la cui prima edizione era del 1934, e nel 1942 di *Colloquio sui poveri*, appena pubblicato da Vita e Pensiero. Nella libreria si trovano diversi libri di Fanfani; limitatamente al periodo in questione e oltre ai due appena citati: *Summula Sociale, secondo l'insegnamento pontificio* e *Persona Beni Società in una rinnovata civiltà cristiana*, entrambi pubblicati nell'immediato dopoguerra.

Lugano, presso il confine italiano e non troppo lontano dalla residenza di Olivetti, si era stabilito Guglielmo Usellini, membro attivo del MFE e futuro Segretario Generale dell'Union Européenne des Fédéralistes.

Lo scambio con Ernesto Rossi e Luigi Einaudi.

Le persone che senza dubbio segnarono maggiormente il soggiorno di Olivetti in Svizzera furono Ernesto Rossi e Luigi Einaudi, entrambi economisti, laici, liberal-democratici, intenzionati a limitare in misura diversa la libertà del mercato tramite un opportuno intervento dello Stato[768]. La presa di contatto con il futuro Presidente della Repubblica fu cordiale e funzionale – come in altre occasioni, Olivetti venne sollecitato per ottenere innanzitutto una macchina da scrivere[769].

Altiero Spinelli.

Le discussioni su argomenti politici presero il via con Rossi e Altiero Spinelli, i due autori del *Manifesto di Ventotene*, pubblicato dopo il convegno di fondazione del Movimento Federalista Europeo (MFE), svoltosi il 27-28 agosto 1943 in casa Rollier a Milano e al quale Olivetti avrebbe probabilmente partecipato se non fosse stato agli arresti a Regina Coeli[770]. L'eporediese aveva già potuto conoscere una versione primitiva de *La riforma agraria*, redatto da Rossi a Ventotene, trafugato e battuto a macchina dalla compagna Ada e «consegnato all'inizio del 1943 ad Adriano Olivetti»[771]. Nel

[768] Sugli scambi epistolari tra Rossi, Olivetti e Einaudi in Svizzera, v. SPINELLI, Altiero, *La rivoluzione federalista: scritti 1944-1947*, Piero GRAGLIA (ed.), Bologna, Il Mulino, 1996, con in appendice le lettere tra Einaudi, Spinelli e Olivetti; PAOLINI, Edmondo, *Altiero Spinelli. Dalla lotta antifascista alla battaglia per la Federazione europea (1920-1948). Documenti e testimonianze*, Bologna, Il Mulino, 1996, con alcuni estratti delle lettera di Olivetti a Spinelli; EINAUDI, Luigi, ROSSI, Ernesto, *Carteggio (1925-1961)*, Giovanni BUSINO e Stefania MARTINOTTI DORIGO (ed.), Torino, Fondazione Luigi Einaudi, 1988, con in appendice le lettere tra Rossi, Einaudi e Olivetti a proposito del "Memorandum" di quest'ultimo, p. 547-580; CADEDDU, Davide, "Adriano Olivetti, Luigi Einaudi e l'Ordine politico delle Comunità", in «Il Politico», a. LXVIII, n. 3 (2003), p. 523-545, con le lettere di Olivetti a Einaudi in appendice, p. 546-557.

[769] Cf. lettere di Adriano Olivetti a Luigi Einaudi, 28 febbraio 1944 e 25 aprile 1944, in CADEDDU, Davide, "Adriano Olivetti, Luigi Einaudi e l'Ordine politico delle Comunità", *cit.*, p. 547-548.

[770] Infatti, al convegno vi erano diversi amici di Olivetti: Spinelli, i coniugi Rossi, i coniugi Colorni, Vittorio Foa, Leone Ginzburg e a un'altra decina di persone. L'eporediese aveva probabilmente letto il manifesto nella versione primitiva e clandestina (cf. *supra*, p. 240) e fu tra i primi a sostenere l'idea di un Movimento federalista europeo (con Rollier, Einaudi, Reale, Silone, Usellini, Adolfo Tino), anche se non aveva aderito immediatamente, ma solo il 5 marzo 1945 (cf. lettera AO a Rossi, *cit.* in CADEDDU, Davide, *Introduzione*, *cit.*, p. 30). Sui progetti federalisti di quegli anni, un approccio interessante e documentatissimo è proposto da MEMORIA DELLE ALPI (Regione Piemonte, Assessorato Cultura; Istituto di Storia delle Alpi dell'Università della Svizzera Italiana; Université Pierre Mendès France-Grenoble2), *L'Europa di domani*, in linea <http://www.memoriadellealpi.org/download/GRUPPO01~CD-Federalismo/Home.pdf> (consultato il 23 luglio 2013).

[771] Giorgio Fuà lo lesse e scrisse a Olivetti che «da questo manoscritto verrà fuori un ottimo libro, la cui pubblicazione mi sembra senz'altro raccomandabile» nella prevista «collana Costituzione Economica», lettera di Giorgio Fuà ad Adriano Olivetti, 7 maggio 1943, in Archivio Rossi, Istituto Universitario Europeo, Corrispondenza con gli editori, fasc. 100, citato in ROSSI, Ernesto, SALVEMINI, Gaetano, *Dall'esilio alla Repubblica. Lettere 1944-1957*, Mimmo FRANZINELLI

maggio 1944 questi consegnò a Rossi e Spinelli una copia del "Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia", redatto un anno prima. Ernesto Rossi aveva provato fastidio per i principi filosofici e le citazioni del pontefice, temeva «fosse solo una cosa stravagante» e si sentiva «molto imbarazzato di doverne poi parlare a Olivetti, che *era* stato tanto cortese e generoso» con lui[772]. «Nonostante i pregiudizi» iniziali, una volta letto tutto il testo Rossi considerò che fosse invece «l'opera più geniale e più fruttuosa che abbia letto sulla ricostruzione politica ed economica dell'Italia. È il frutto del lavoro di parecchi anni, di un gruppo di persone molto intelligenti e competenti, che hanno le nostre direttive politiche generali». Merito di Adriano Olivetti era impostare «i problemi in modo originale» e precisare «delle soluzioni possibili, in termini tecnici concreti». Spinelli non era invece dello stesso parere dell'amico casertano. Era certo felice che Olivetti avesse accettato di formare una rivista con Rossi, ma rifiutava categoricamente che essa diventasse uno strumento di discussione attorno alle idee del suo "Memorandum", «che anche nell'idea più vitale (decentralizzazione dello Stato) è puerile, perché si perde in una costruzione incoerente»[773]. Rimessosi allo studio del testo, ricevuti i commenti di Spinelli, avendone discusso con l'autore, Rossi decise che la rivista non avrebbe dovuto avere «come compito studiare il piano Olivetti». Anche se l'economista e l'industriale avrebbero continuato a discutere e a collaborare fino alla Liberazione, sarebbero rimasti amici nel dopoguerra, uniti nell'antifascismo e sempre divisi sul ruolo politico e sociale della chiesa[774].

(ed.), Bollati Boringhieri, Torino 2004, p. 14. V. anche la già citata "Nota preliminare" di Rossi al libro in questione, p. 5, dove l'economista faceva riferimento alla genesi del lavoro durante il confino a Ventotene, la ripresa delle ricerche a Ginevra (cf. EMPIRICO [ROSSI, Ernesto], "Il problema agrario italiano", in «Nuovi quaderni di Giustizia e Libertà, n. 2-3 (maggio-ottobre 1944), p. 96-116), all'acquisto dei diritti di pubblicazione da parte di Adriano Olivetti che li cedette poi gratuitamente per un'edizione clandestina degli amici di GL.

[772] Lettera di Ernesto Rossi a Altiero Spinelli del 30 maggio 1944, in ROSSI, Ernesto, SPINELLI, Altiero, *«Empirico» e «Pantagruel». Per un'Europa diversa. Carteggio 1943-1945*, Pietro GRAGLIA (ed.), Milano, Franco Angeli, 2012, p. 112. Olivetti non fu generoso solo con Rossi, ma con il MFE in generale, cf. la lettera di Spinelli a Rossi del 1° giugno 1944: «"L'Avvenire dei Lavoratori"» ha un passivo di 300frs. per numero. Per colmarlo ci propone [Guglielmo Usellini] di vendere un pagina al MFE per 100 Frs. a numero, cioè 200 al mese. Telefono questa sera stessa ad Olivetti per chiedergli se ce li può dare», *ibid.*, p. 114.

[773] Lettera di Altiero Spinelli a Ernesto Rossi, 7 giugno 1944, in *ibid.*, p. 120. Anche se poi avrebbe riconosciuto il valore del pensiero di Olivetti, le consonanze con il MFE, e annoterà che l'eporediese era «un uomo che ammiro molto perché aveva la completezza, persino nella mistura di saggezza e pazzia, dei grandi del Rinascimento» (SPINELLI, Altiero, *Diario Europeo. 1948-1969*, Edmondo PAOLINI (ed.), Bologna, Il Mulino, 1989, p. 373).

[774] Riflettendo su *La riforma agraria* e su un altro lavoro di Rossi in corso di preparazione, *Abolire la*

L'analisi di Einaudi al Memorandum di Olivetti.

A inizio giugno 1944 Olivetti si recò a casa Einaudi, a Ginevra, e consegnò al futuro Presidente una copia del "Memorandum". Il piemontese, esperto economista e rodato uomo politico – senatore, ma soprattutto cittadino capace di muoversi con accortezza nella *polis* – analizzò il testo per estrarne quanto poteva positivamente rientrare nelle proprie convinzioni pregresse. Olivetti convinse immediatamente Einaudi che la prima mossa da compiere per rendere caduca l'affermazione gobettiana del fascismo come «autobiografia della nazione» fosse una riforma della struttura istituzionale che permettesse l'autogoverno dei cittadini che entrambi osservavano in Svizzera e che sapevano operare da secoli in Scandinavia, «negli Stati Uniti, nelle federazioni canadese, sudafricana, australiana e nella Nuova Zelanda», «nei paesi dove la democrazia non è una vana parola [e] la gente sbriga da sé le proprie faccende locali», sapendo «che la democrazia comincia dal comune» e si esplica per il tramite di «una classe politica numerosa, scelta per via di vagli ripetuti».

> Sia che si conservi la provincia; sia che invece la si abolisca, perché ente artificioso, antistorico ed anti-economico e la si costituisca da una parte con il distretto o collegio o vicinanza, unità più piccola, raggruppata attorno alla cittadina, al grosso borgo di mercato, dove convengono naturalmente per i loro interessi ed affari gli abitanti dei comuni dei dintorni, e dall'altra con la grande regione storica: Piemonte, Liguria, Lombardia, ecc.; sempre, alla pari del comune, il collegio la regione dovranno amministrarsi da sé, formarsi i propri governanti elettivi, liberi di gestire le faccende proprie del comune, del collegio e della provincia, liberi di scegliere i propri funzionari e dipendenti, nel modo e con le garanzie che essi medesimi, legislatori sovrani nel loro campo, vorranno stabilire.[775]

Einaudi aveva integrato nel proprio pensiero il concetto e il portato ideologico-istituzionale della Comunità (autonomia e autogoverno,

miseria, Olivetti redasse "La Comunità e la riforma agraria" (settembre 1944) e "Di una nuova economia industriale" (di poco posteriore). Nella libreria di Olivetti ci sono diversi libri pubblicati da Rossi presso Laterza, accompagnati da una simpatica dedica in cui l'autore ricordava la «riconoscenza e fraterna amicizia» che li legavano. Negli anni '50 inoltrati si sarebbero trovati ancora vicini e distanti ai convegni degli Amici de «Il Mondo» e negli incontri con i Radicali, v. *infra*, p. 369.

[775] EINAUDI, Luigi, "Via il prefetto!", in «L'Italia e il secondo Risorgimento», a. I, n. 12 (17 luglio 1944), in linea <http://www.luigieinaudi.it/doc/via-il-prefetto/> (consultato il 21 luglio 2013). L'articolo è tra i più conosciuti e ristampati di Einaudi, come dimostra la pagina internet appena citata. V. anche *id.*, "Gerarchia nel programma", in «L'Italia e il secondo Risorgimento», a. I, n. 10 (1° luglio 1944).

decentralizzazione e federalismo, formazione e controllo della classe dirigente). Avrebbe in seguito cercato di introdurre nei dibattiti della Assemblea Costituente una riflessione sulle autonomie facendo riferimento proprio all'«idea del collegio o distretto […] dell'ing. Olivetti», un'idea «feconda»[776] anche se una perla in un mare di «affermazioni fantastiche»[777]. Il senatore, infatti, non condivideva i principi socialisti di Olivetti e l'eccessiva fiducia dimostrata nella scienza, nella tecnica e nel merito, che lo portavano a voler abolire l'ereditarietà delle cariche direttive nelle grandi società per permettere la designazione dei dirigenti da parte degli azionisti, che avrebbero dovuto essere innanzitutto i soggetti sociali implicati nell'impresa, ossia i dipendenti, la Comunità e la regione[778]. Tra gli obiettivi di Olivetti vi era inoltre un'economia in gran parte soggetta al controllo sociale, armonica e pianificata, una visione opposta a quella che l'ormai settantenne professore liberale proponeva dall'inizio del secolo.

Un'economia soggetta al controllo sociale.

[776] Lettera di Luigi Einaudi ad Altiero Spinelli, 15 novembre 1944, in SPINELLI, Altiero, *La rivoluzione federalista*, *cit.*, p. 120. Lettera pubblicata, previa l'espunzione dei passaggi che facevano riferimento a Olivetti, come Cf. EINAUDI, Luigi, "Lettera sull'amministrazione locale [Con una postilla di Vittorio Foa firmata con le iniziali dello pseudonimo Carlo Invernì]", «Nuovi quaderni di Giustizia e Libertà», n. 4 (dicembre 1944), p. 30-35.

[777] «Su un altro punto importante richiama un recente volume dell'Olivetti, che, fra molte affermazioni forse un po' fantastiche, ha un'idea che può essere accolta anche in misura limitata, sperimentalmente: quella della "comunità" (parola non appropriata). L'Olivetti quando parla di "comunità" probabilmente vuole riferirsi a qualche cosa di simile ai distretti nelle provincie del Veneto, minori del circondario e maggiori del mandamento. Esiste infatti una certa circoscrizione, la quale non è il comune, e di gran lunga non è la provincia; una circoscrizione che si raggruppa intorno ad un mercato, ad una cittadina di diecimila abitanti, per esempio. […] questa circoscrizione può essere attuata, se non nella maniera concepita dall'Olivetti, in modo più ristretto, in forma sperimentale, quasi di consorzio: ma l'idea non deve essere abbandonata», EINAUDI, Luigi, "Le autonomie locali (I)", intervento del 27 luglio 1946, in *Atti parlamentari. Assemblea costituente; Commissione per la Costituzione; Seconda sottocommissione,* Roma, Tipografia della Camera dei Deputati, 1947, pp. 13. Olivetti aveva precedentemente motivato la scelta del termine "Comunità" facendo riferimento alla filosofia personalista e al bisogno di sviluppare una società solidarista, animata da associazioni di cittadini, tramite il superamento dell'individualismo, v. lettera di Ariano Olivetti a Luigi Einaudi, 30 novembre 1944, in CADEDDU, Davide, "Adriano Olivetti, Luigi Einaudi e l'Ordine politico delle Comunità", *cit.*, p. 555.

[778] Dopo aver discusso con Olivetti, alla data del 19 agosto 1944 Einaudi annotò nel diario: «Oggi la tecnica permette attorno a un tavolo di risolvere tutti questi problemi. Scientista. Filiazione di St. Simon-Keynes e C. *Economist*», EINAUDI, Luigi, *Diario dell'esilio 1943-1944*, Paolo SODDU (ed.), Torino, Einaudi, 1997, p. 177. Olivetti spedì una copia del "Memorandum" a Einaudi, a Sankt-Moritz, solo il 26 agosto 1944. In un contesto diverso, l'agente OSS François Bondy aveva scritto «he is author of a post war plan for Italy with some federalistic and regionalistic ideas, which seem to interest him more than the practical affairs of the movement and there is some danger that he indulges in a very long explanation of this very elaborate and schematical plan […] I think that there are some good points in it, only it is much too complete and precise (typical for the social thinking of an engineer) and for that reason largely utopical – a political "blue print"», Lettera di accompagnamento del "Memorandum", 14 giugno 1943, in NARA, Rg 226, Entry 210, Box 335, file 660.

> Il "piano" è divenuto un "mito" […] La distinzione fondamentale tra i piani è quella di buoni e cattivi, ossia fra quelli in cui i mezzi adeguati sono adatti e quelli in cui sono disadatti al fine che si vuol conseguire. Valente è il tecnico il quale fa piani buoni, anche e soprattutto dal punto di vista economico, e non pare che di tecnici valenti ci sia abbondanza. Né pare che i piani buoni coincidano con i presupposti ideologici […] Il perché del successo ottenuto nelle faccende sociali ed economiche dagli anglosassoni [è] dovuto alla loro repugnanza invincibile a porsi i problemi "ultimi" nel far piani, alla loro incapacità istintiva a porsi i grossi problemi giuridici e politici di principio ed alla loro inclinazione a spezzare i problemi grossi in problemi piccoli e ad affrontarli ad uno ad uno senza impacciarsi soverchiamente della euritmia e della logica, delle quali sono invece innamoratissimi i francesi. […] due opposti metodi di compilare piani: l'uno che procede dal basso e l'altro che parte dall'alto; l'uno che nasce dal mercato libero e l'altro da una autorità di comando.[779]

Pragmatico, Einaudi fece notare ad Olivetti che «da fraseologia nuova, la simmetria dei suoi istituti» rendevano i testi di difficile comprensione, che «sembrava che il suo piano presupponesse l'esistenza di una sorta di assemblea costituente, necessaria per instaurare, "anche parzialmente ed anche gradualmente", le riforme propugnate» e che, quindi, «sarebbe dovuto entrare in concorrenza con altri e, date le mancanze già rilevate, era "certissimo" che esso non avrebbe trionfato»[780].

Elementi di autoritarismo e dirigismo.

Olivetti ascoltò con spirito positivo le critiche dei due stimati economisti liberali e cercò di integrarle al proprio piano per una ricostruzione delle istituzioni su base comunitaria, tanto da scrivere a Rossi che non avrebbe voluto «che ci fossero molti conservatori della specie di Einaudi in Italia, ma molti progressisti del suo valore»[781]. Figlio di un uomo severo ed autoritario, aveva accettato di succedergli se gli avesse lasciato carta bianca in un'opera di profonda trasformazione dell'impresa, di cui era divenuto direttore generale a 32 anni e in un periodo detto "del consenso" per il regime fascista. Adriano Olivetti, probabilmente, gra-

[779] EINAUDI, Luigi, "Tutti facciamo piani", in «Il risorgimento liberale», 19 dicembre 1944, in linea <http://www.luigieinaudi.it/doc/tutti-facciamo-piani/?id=482> (consultato il 21 settembre 2013).
[780] CADEDDU, Davide, *Del liberalismo di Luigi Einaudi*, *cit.*, p. 72.
[781] Lettera di Adriano Olivetti a Ernesto Rossi, 10 novembre 1944, in EINAUDI, Luigi, ROSSI, Ernesto, *Carteggio (1925-1961)*, *cit.*, p. 575.

zie ai commenti di Einaudi e Rossi riconobbe che il piano comunitario aveva qualche radice ancora piantata in quel passato e peccava di dirigismo, e che se l'obiettivo era rompere con la tradizione conservatrice e con il fascismo era necessario ridurne la rigidità e portare una maggiore attenzione alle libertà individuali e collettive.

> So di tendere generalmente a soluzioni molto lontane da quelli che sono i Suoi ideali, ma Le assicuro, Egregio Senatore, che le Sue "prediche" e i Suoi moniti non passano inavvertiti e obbligano il mio pensiero alla fatica e al lavoro di non incorrere ai danni e ai pericoli che le istituzioni non nascenti dal libero gioco di forze rischiano di creare in ogni momento.[782]

Non per questo avrebbe rinunciato alle idee fondamentali e al teleologismo della riforma comunitaria, a tendere a una «società ordinata, ma fortemente evolutiva»[783]. Nel settembre 1944, mentre la madre Luisa Revel moriva senza il conforto dei familiari, costretto nella Svizzera neutrale stese "La Comunità e la riforma agraria" e il mese successivo concludeva "Di un Piano di sicurezza e assistenza sociale". Il primo saggio era il frutto della rilettura di *Abolire la miseria* e delle discussioni con Rossi[784], mentre il secondo faceva implicitamente riferimento al "piano Beveridge" che Olivetti aveva già potuto conoscere e studiare in Svizzera e dove il britannico si era prefisso di abolire il bisogno attraverso la "protezione sociale", ossia la tutela da parte dello Stato di giovani, anziani ed ammalati, e soprattutto la garanzia di un reddito sicuro a tutte le persone attive (*full employment*)[785]. Se guardiamo ad entrambi

La morte di Luisa Revel.

[782] Lettera di Adriano Olivetti a Luigi Einaudi, 15 settembre 1944, in CADEDDU, Davide, "Adriano Olivetti, Luigi Einaudi e l'Ordine politico delle Comunità", *cit.*, p. 550.

[783] OLIVETTI, Adriano, Dattiloscritto non numerato, in Archivio Luigi Einaudi (Fondazione Luigi Einaudi, Torino), e presente in fotocopia in ASO, Adriano Olivetti, Materiale di Giovanni Maggia, B.1.3, scatola n. 1.

[784] Il testo è in OLIVETTI, Adriano, *Stato federale delle Comunità*, *cit.*, p. 175-187 e fu ripreso in "Tecnica della riforma agraria", in *Società Stato Comunità*, *cit.*, p. 91-106 e in altre occasioni (v. MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia*, *cit.*, p. 94).

[785] Nella biblioteca di Adriano Olivetti che, ripeto, non è completa, si trovano diversi libri di Sir William Beveridge: *Pillars of Security*, 1943; *Full Employment in a free society*, pubblicato nel 1944 ma entrato nella libreria il 25 luglio 1946 (cf. timbro sulla pagina di guardia); *Perché e come sono liberale*, 1947; *The evidence for voluntary action*, 1949, che nel 1954 sarebbe stato tradotto da Luciana e Marisa Bulgheroni e da Franco Ferrarotti per i tipi delle Edizioni di Comunità; nonché MILHAUD, Edgar, *Le plan Beveridge*, Ginevra, Les annales de l'économie collective de Genève, 1943, che Olivetti acquistò molto probabilmente durante il secondo conflitto mondiale. Se è sicuro che Olivetti abbia conosciuto Milhaud nel secondo dopoguerra (al convegno del futuro Consiglio

i saggi olivettiani, nonostante le tematiche diversissime preconizzano entrambi un'Italia animata da cittadini economicamente autonomi, grazie appunto a un insieme di accorgimenti nel campo dell'economia agraria e dell'assistenza sociale che avrebbero permesso alla maggior parte dei cittadini di divenire proprietari della casa e dei terreni agricoli. In "La Comunità e la riforma agraria" Olivetti proponeva infatti di diffondere la piccola proprietà agricola e il passaggio alla Comunità dei fondi agrari di taglia medio-grande, nonché investimenti per un progresso tecnico-culturale degli agricoltori, mentre nel saggio sul *Welfare* proponeva di fornire innanzitutto servizi e beni di sussistenza in modo organizzato e tramite «l'applicazione di un liberale sistema di sicurezza sociale, basato sui bisogni e sui consumi»[786], il sostegno dei cittadini nella realizzazione di un piano di risparmio individuale e lo stimolo alla formazione di una «classe abbastanza numerosa di operai-contadini aventi una notevole stabilità economica». Olivetti riconosceva la necessità «almeno temporanea» di un'organizzazione collettiva quale il piano di assistenza sociale «Humana Civilitas», ma non mancava di sottolineare che «il suo fine è di dare completa indipendenza alla persona umana»[787].

dei Comuni d'Europa svoltosi a Seelisberg il 30 Settembre-2 ottobre 1950, dove Olivetti inviò Umberto Serafini), non è affatto escluso che abbia potuto incontrare il francese già prima, quando la Ginevra in cui il professore di economia risiedeva dal 1902 permetteva l'incontro della Società delle Nazioni, del Bureau International du Travail (del quale Olivetti era membro sin dal 1933; presieduto da Albert Thomas e animato da Milhaud), del IULA/UIV (International Union of Local Authorities/Union Internationale des Villes) e del movimento cooperativo a cui lo stesso Milhaud contribuì grandemente, una collaborazione che toccava temi cari ad Olivetti: «Information could be exchanged, and joint research conducted to find rational solutions to the biggest problems, first and foremost that of housing […] there should be an international economic plan *design*ed to promote peace and remedy the economic problems […] regulating exchange rates […] solve the unemployment problem […] with three elements in mind: labour (represented by the trade unions), consumption (represented by the economy), and community, particularly the local community», DOGLIANI, Patrizia, "European Municipalism in the First Half of the Twentieth Century: the Socialist Network", *cit.*, p. 590-591.

[786] Per non fornire denaro sulla base di prove d'indigenza, «prova che consegue sperequazioni, ingiustizie e che non è atto a elevare la dignità della persona umana», OLIVETTI, Adriano, *Stato federale delle Comunità*, *cit.*, p. 237.

[787] *Ibid.*, p. 253. Il piano di Olivetti, come quello di Lord Beveridge, laburista affiliato ai Fabians, restava comunque nell'area dell'autonomismo dove si incontrava, per esempio, con Proudhon, Rosselli e Ginzburg. Il libro di Beveridge pubblicato dalla casa editrice fondata da Olivetti nel secondo dopoguerra, *L'azione volontaria*, come recita l'introduzione dell'autore «si riferisce, in primo luogo, a ciò che l'individuo dovrebbe fare indipendentemente dallo Stato e, in secondo luogo, allo Stato, ma solo per suggerire in qual modo esso possa assicurare agli individui il massimo di libertà e di responsabilità» (BEVERIDGE, William, *L'azione volontaria*, Milano, Edizioni di Comunità, 1954, p. X).

Nel novembre mise segretamente in contatto don Alfonso Bicchierai, segretario del cardinale Ildefonso Schuster di Milano, con Allen Dulles, stabilendo un nuovo ponte di collegamento tra il Vaticano e gli Alleati, oltre a quello già avviato dal nunzio apostolico in Svizzera, residente come l'OSS a Berna[788]. Ma sembrerebbe che, oltre a questo caso eccezionale, durante il soggiorno svizzero Olivetti non abbia proseguito l'attività di complotto che l'aveva portato all'arresto.

Il ponte tra Vaticano e Alleati.

Alla conclusione di qualche mese di ricerca e di lavoro individuale, che lo avevano portato ad approfondire il "Memorandum" non solo nelle direzioni indicate dai saggi finora menzionati, nell'autunno del 1944 Adriano Olivetti tornò a discutere con gli amici fuoriusciti. Il 25 ottobre era nuovamente da Einaudi: «L'ing. Adriano Olivetti mi dà una versione semplice dell'abbandono da parte sua della direzione dell'Olivetti. Si vuol dedicare più particolarmente a questioni di carattere generale. Dice che ha elaborato meglio, sfrondandolo, il suo progetto e me ne fa vedere un esemplare»[789]. Il Partito d'Azione, fondato il 4 giugno 1942 dall'incontro di diverse personalità dell'antifascismo gobettiano, liberalsocialisti, membri di Giustizia e Libertà, liberali, federalisti ed autonomi[790], negli anni della Resistenza sviluppò un programma che prevedeva profonde riforme istituzionali (Repubblica, decentramento amministrativo e sostegno delle autonomie locali) ed economiche (nazionalizzazione dei grandi complessi finanziari, industriali, assicurativi, fondiari e libera iniziativa economica per le imprese minori, ossia un'economia a due settori, privato e pubblico, sul modello keynesiano), la separazione tra Stato e chiesa, la fondazione di una federazione europea. Le basi culturali – molto prossime a quelle di Adriano Olivetti – si possono riassumere nell'interpretazione del *socialismo* come garanzia per la giustizia necessaria alla libertà economica, del *liberalismo* come

[788] Cf. DULLES, Allen, *Les secrets d'une reddition*, Paris, Calmann-Lévy, 1967, p. 66-67. V. anche BELLONI SONZOGNI, Amelia, *Giuseppe Bicchierai. Sacerdote e manager a Milano (1898-1987)*, Milano, Franco Angeli, 1999, p. 147 e 157, che però non aggiunge nulla a quanto scritto dall'ex capo della CIA.

[789] EINAUDI, Luigi, *Diario 1945-1947,* Paolo SODDU (ed.), Bari-Roma, Laterza, 1993, p. 565-566. Nel "Questionario n. 20629", in CH-BAR, E4264#1985-196#32114#4, nello spazio dedicato all'«attività pratica» [*sic*] al quale avrebbe potuto adattarsi «più facilmente all'infuori della professione che ave*va* imparato» Olivetti scrisse «attività scientifica».

[790] Tra i numerosi affiliati spiccavano Ugo La Malfa, Ferruccio Parri, Ludovico Ragghianti, Vittorio Foa, Leo Valiani, Manlio Rossi Doria, Aldo Garosci, Franco Venturi, Altiero Spinelli, Ernesto Rossi, Riccardo Bauer. Sul PdA, v. DE LUNA, Giovanni, *Storia del Partito d'Azione*, Torino, UTET, 2006 [Milano, Feltrinelli, 1982], in particolare le p. 40-45, dove sono elencati gli affiliati secondo una classificazione geografica.

garanzia per lo sviluppo e il potenziamento della persona, e del loro incontro nell'idea di *autonomia* che in politica si sarebbe dovuta realizzare tramite il decentramento istituzionale, strumento dell'organizzazione appunto autonoma delle masse[791]. Si è già visto che, nel 1943, Olivetti era stato portaparola del PdA nei rapporti con i servizi segreti alleati e aveva proposto un comitato antifascista squisitamente azionista[792]. In Svizzera il PdA aveva raccolto il sostegno di diverse personalità, tra i quali Spinelli e Rossi che avevano preso la tessera per promuovere le idee federaliste tra gli antifascisti repubblicani. Olivetti aveva preferito non legarsi ad alcuna organizzazione partitica, coerentemente con le critiche al sistema rappresentativo dei partiti che, unendo o separando i cittadini su questioni ideologico-programmatiche e non contingenti, aveva condotto al fascismo[793]. Ma vista la radicalità del suo progetto nel proporre il potenziamento degli enti territoriali in un disegno istituzionale ispirato al federalismo integrale e la continuità tra le idee olivettiane e quelle azionistiche, tramite la "Lettera aperta del Partito d'Azione a tutti i partiti aderenti al Comitato di Liberazione Nazionale" il 10 novembre 1944 Altiero Spinelli chiese a Olivetti di scrivere «un memorandum sulla ricostruzione dello stato italiano» che sviluppasse le tesi esposte in *Via il prefetto!* di Einaudi, a cui il federalista aveva fatto la stessa richiesta. Il 15 novembre Einaudi spedì a Spinelli e, in copia, ad Olivetti, una lettera di risposta, nella quale affermava che il CLN Alta Italia avrebbe dovuto istituire un corpo d'ispettori che andassero «nelle sedi dei comuni a dar direttive, ad approvare bilanci di imposte e spese, a cancellare imposte e spese evidentemente contrarie alla legge, a rendersi conto delle esigenze locali […] questo corpo d'ispettori sarà il cardine di tutti i rapporti fra stato, regione e comune nell'Italia

[791] Ed infatti nel gennaio 1944 fu eletto segretario del PdA Alta Italia Leo Valiani, che proponeva una terza via facendo esplicito riferimento al laburismo, a Richard Ackland, Cripps, G.D.H. Cole, Harold Laski, per una socializzazione spinta ma non di tipo comunista, per l'autonomia e la libertà politiche, l'autogestione nelle imprese. Alla morte di Olivetti, Valiani avrebbe scritto: «Federalismo, pluralismo, personalismo, autonomismo sociale hanno trovato in Italia, dopo la Liberazione, non dico l'unica loro espressione, ma forse la loro espressione praticamente più consistente, nella genialità d'iniziativa, e nella capacità di tenace attuazione peculiari ad Adriano Olivetti», in *Ricordo di Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 113. Sottolineo che in questa raccolta di testi in ricordo dell'eporediese Leo Valiani fu uno tra i tanti che vollero mettere in evidenza la continuità tra ideazione e pratica in Olivetti, esigendo quindi che la semplicistica qualificazione di "utopista" fosse approfondita.
[792] Cf. *supra*, p. 242 e 247.
[793] Nei capitoli su «L'Azione Riformista» e «Tempi Nuovi» si sono già citate frasi in cui Olivetti affrontava le «anguste preoccupazioni di partito», la mente «irretita nei dogmi di una fede politica», «gli uomini rovinano i partiti e i partiti non aiutano il progresso degli uomini».

futura […] dovranno fare le proposte per la istruzione della provincia e la creazione della regione e del collegio»[794]. Se prima i collegi avevano funzione esclusivamente elettorale – come gli attuali cantoni francesi, nati dalla Rivoluzione[795] – Einaudi prevedeva che nel futuro occorresse assegnare loro «i piani regolatori delle strade, dei mercati, della sede delle industrie e nuovi comuni tra industriali ed agricoli decentrati», mentre compito delle regioni sarebbe dovuto essere «il resto dell'istruzione media. Io dico anche l'istruzione superiore, purché il reclutamento del corpo insegnante sia autonomo […] le grandi strade, i manicomi, la polizia». Olivetti rispose subito e direttamente al senatore, sicuro che questi fosse un treno in corsa sul quale occorresse saltare per dirigerlo. In una breve lettera affermò condividere con Einaudi le motivazioni portate in "Contro la proporzionale", un articolo che però criticava in nome della necessità di permettere l'espressione a *tutte* le voci, almeno per l'elezione della Costituente. L'intenzione di Olivetti era infatti convincere il futuro Presidente a lavorare ad un disegno comune, far collaborare le proprie idee con la sua esperienza ed autorità[796]. Non conosciamo la risposta del senatore, ma la distanza intellettuale prima che politica tra i due, così come la presentazione separata dei due "memorandum"[797] permettono di arguire che fu un cordiale *niet*, al quale Olivetti rispose due settimane più tardi misurando la vicinanza e la distanza tra le loro posizioni. In una nuova lettera l'eporediese ringraziò infatti Einaudi perché, con gli articoli redatti in quei mesi e i commenti ai propri scritti, gli aveva permesso di riconoscere appieno la fallacità dell'idea corporativista inseguita dal regime fascista e di elaborare le *categorie politiche*, strumenti concettualmente simili alle corporazioni, che non organizzavano però la società e la rappresentanza politica sulla base delle professioni, ma secondo le funzioni politiche[798]. Piuttosto

La vicinanza e la distanza tra le posizione di Einaudi e Olivetti.

[794] Lettera di Luigi Einaudi a Altiero Spinelli, 15 novembre 1944, in EINAUDI, Luigi, ROSSI, Ernesto, *Carteggio (1925-1961)*, *cit.*, p. 180-184.
[795] Il territorio francese è diviso in circa 4000 cantoni, «chaque canton (circonscription territoriale dont la population varie de 1000 à 20000 habitants) élit un conseiller général [ossia un consigliere provinciale]», ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION, *La France et ses institutions*, Paris, ENA, 2009, p. 23, in linea <http://www.ekdd.gr/ekdda/images/news/Eggrafo2_Proetoimasias.pdf> (consultato il 23 luglio 2013).
[796] Lettera di Adriano Olivetti a Luigi Einaudi, 18 novembre 1944, in CADEDDU, Davide, "Adriano Olivetti, Luigi Einaudi e l'Ordine politico delle Comunità", p. 552.
[797] Cf. EINAUDI, Luigi, "Lettera sull'amministrazione locale", *cit.*, e OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*
[798] Idea feconda che Olivetti sviluppò negli "ordini politici", v. *infra*, p. 279.

che per il "collegio", termine avanzato da Einaudi ma «puramente amministrativo», Olivetti motivava quindi la predilezione per "Comunità" (con la maiuscola) facendo riferimento ai personalisti francesi («Esprit», «Ordre Nouveau», «Mounier, Maritain, Philip, de Rougemont») e al bisogno di superare «l'idea individualista che è storicamente legata allo sviluppo del Comune» tramite la formazione di una «società *solidarista*» e l'istituzione appunto della Comunità, «naturale sede e anche principale di *associazioni* di interesse»[799]. Olivetti riconosceva quindi che «un piano teoricamente errato conduce inevitabilmente al disastro anche se eseguito con perfezioni di dettagli», come nel caso dei piani nazista e corporativo[800]. Sicuro che il proprio piano, nato «con pena e dolore», non contenesse errori capaci di pregiudicare l'impianto complessivo, riteneva «che *fosse* meglio affrontare l'alea di qualche errore di applicazione o di dettaglio che ritardare la messa in marcia di un nuovo sistema, quando movimenti separatisti, lotte per il controllo e l'intrigo nelle Prefetture, disordinate ma imponenti manifestazioni di intervento diretto di operai e contadini nell'amministrazione delle cose economiche, *avrebbero* prod*otto* come sta*va*no producendo con crescente e preoccupante moto, un caos mortale». Estraneo alle prassi della politica, al *do ut des* e alle concessioni, al prudente avanzare delle discussioni parlamentari, Olivetti aveva pienamente compreso che occorreva cogliere l'occasione della caduta del fascismo e che per arrivare a una svolta netta a livello politico, sociale e culturale era necessario un piano globale di riforma, un disegno organico e complessivo. Aveva compreso che occorreva esplicitare quel disegno, progettare il futuro desiderato, rischiare di passare per un utopista se si voleva evitare che a prendere le redini del paese fossero i comunisti o l'opportunismo all'italiana, che sotto il fascismo aveva preso le dimensioni dello Stato. Occorreva opporre l'ordine al disordine, regole costituzionali e giuridiche fondate sui principi espliciti dell'autonomia personale e della società solidarista, all'anarchia sregolata dell'individualismo e della legge del più forte, che si erano già manifestate nemiche della libertà e della giustizia.

Il rischio di essere presi per utopisti…

[799] Lettera di Adriano Olivetti a Luigi Einaudi, 30 novembre 1944, in CADEDDU, Davide, "Adriano Olivetti, Luigi Einaudi e l'Ordine politico delle Comunità", p. 555. Il corsivo è nell'originale. Con questa definizione della Comunità Olivetti faceva rientrare dalla finestra e territorializzava il concetto di interesse che aveva scacciato dalla porta insieme alle corporazioni. Si approfondirà il discorso nel prossimo capitolo.

[800] Secondo l'abitudine di Olivetti di riutilizzare le proprie frasi in contesti talvolta diversissimi, una parte della lettera in questione è in OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 360.

A metà dicembre 1944 Adriano Olivetti spedì a Spinelli lo "Schema preliminare di trasformazione dello Stato unitario in Stato Federale", promettendo che entro fine mese avrebbe inviato al CLNAI il proprio "Memorandum", un «PIANO ordinato di trasformazione politica ed amministrativa che, per la sua organicità, la sua adeguatezza, la sua elasticità» avrebbe prevalso sulla discrezionalità dei prefetti, guidato la trasformazione dei rapporti sociali e permesso di cooperare con il governo guidato a Roma da Badoglio. La stampa del testo, prevista presso le Nuove edizioni Campolago, fu bloccata a causa di problemi relativi all'autorizzazione. Un ritardo che permise a Ernesto Rossi di leggere il testo in anteprima e di rinnovare le critiche già portate da Einaudi: il testo era di «lettura troppo difficile», perché l'ingegnere vi aveva mischiato «discussioni teoriche, esposizione di principi generali e formulazioni precise degli organi, della loro composizione, delle loro competenze»[801].

Nel 1945 l'adesione al Movimento Federalista Europeo.

Presentendo la fine della guerra e la necessità di darsi un'identità politica condivisibile, il 5 marzo 1945 Olivetti aderì al Movimento federale europeo. Nelle settimane successive rimase a Ginevra per discutere con Ernesto Rossi del proprio testo e poi si concentrò alla redazione dell'ultimo capitolo. In una lettera del 31 marzo 1945, Rossi accolse nuovamente le idee innovatrici di Olivetti, ma gli consigliava nuovamente di apportare una radicale revisione strutturale e formale al libro che era ormai in composizione tipografica e possedeva un titolo, *L'Ordine politico delle Comunità*. L'economista rinnovò le proprie richieste affinché l'amico eliminasse i riferimenti alla morale cristiana che l'avrebbero reso irricevibile per buona parte della sinistra italiana. Ma per Olivetti il testo era sostanzialmente concluso ed era ormai venuto il tempo dell'azione politica. Lo rilesse per intero con Luciano Foà, cercando di rendere più facile e scorrevole la lettura[802]. Ad inizio aprile scrisse ad Usellini per iscriversi al Partito Socialista Italiano di Unione Proletaria (PSIUP), l'associazione politica nella quale si era per lungo tempo riconosciuto il padre e nel quale vedeva «il solo [partito] che per l'orientamento spirituale dei suoi uomini migliori e per il suo atteggiamento pratico» collimava con le proprie aspirazioni, puntava cioè a «un

L'Ordine politico delle Comunità.

L'adesione al Partito Socialista Italiano di Unione Proletaria.

[801] Lettera di Ernesto Rossi a Adriano Olivetti, 28 gennaio 1945. Olivetti avrebbe rivisto il testo secondo i consigli di Rossi, rallentando ulteriormente la pubblicazione che era in stallo a causa della censura svizzera (lettera di Adriano Olivetti a Ernesto Rossi, 16 febbraio 1945).
[802] Cf. OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. XI.

rinnovamento spirituale e organizzativo dei movimenti socialisti»[803]. Prima della definitiva liberazione dell'Italia dall'occupazione nazi-fascista, l'8 marzo 1945 Adriano Olivetti fece richiesta alle autorità svizzere di un visa d'uscita dal paese[804]. Il 15 maggio tornò in Italia e si diresse a Ivrea, dove avrebbe ricevuto solo il 20 settembre le prime 20 copie dell'edizione definitiva de *L'Ordine politico delle Comunità. Le garanzie di libertà in uno stato socialista.*

Il ritorno a Ivrea il 15 maggio del 1945.

L'Ordine politico delle Comunità

Nelle pagine precedenti si è visto che Olivetti presentò le proprie idee politiche a diversi uomini che apportarono, chi più e chi meno, un contributo politico o semplicemente formale a *L'Ordine politico delle Comunità* (Luigi Einaudi, Ernesto Rossi, Altiero Spinelli, Amintore Fanfani, Guglielmo Usellini, Luciano Foà, Alessandro Levi, Giorgio Fuà). Sappiamo che prima della pubblicazione si recò a Friburgo dall'abate Charles Journet, teologo e amico fedele di Jacques e Raissa Maritain, per ricevere l'approvazione sull'ispirazione cristiana del testo[805]. Più spesso di queste persone l'eporediese frequentò i libri che lo occupavano nelle giornate di studio e durante la solitaria redazione dei saggi e dell'*Ordine politico*. La loro quantità ed identità è solamente ipotizzabile. Sicuramente, nei 15 mesi di soggiorno elvetico Olivetti riuscì ad accumulare un gran numero di volumi, se nell'immediato dopoguerra chiese informazioni sui bagagli bloccati alla dogana poiché aveva «grande urgenza di ricevere le casse contenenti i libri»[806]. In quelle casse vi erano molto probabilmente i diversi volumi di tesi discusse all'università di Ginevra tra gli anni '30 e i primi anni '40, presenti nella libreria di Olivetti accanto a il *Manuale di scienza economica* di Bruno Caizzi – il primo

[803] Lettera di Adriano Olivetti a Guglielmo Usellini, 7 aprile 1945, citata da CADEDDU, Davide, "Introduzione", *cit.*, p. 43.
[804] Cf. i documenti in CH-BAR, E4264#1985-196#32114#4.
[805] Cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 251. Sul foglio di guardia della copia posseduta da Olivetti di *Destinées d'Israël: à propos du Salut par les Juifs* di Charles Journet, vi è in caratteri minuscoli la dedica dell'autore "pour Adriano Olivetti | avec la sympathie de | l'abbé Journet". Le Edizioni di Comunità pubblicarono nel 1947 *La conoscenza di Dio*, scritto dall'abate. Insegnante a Fribourg e Ginevra, con Raissa Maritain curatore degli scritti del neotomista, Journet fu nominato Cardinale da Paolo VI.
[806] Lettera di Adriano Olivetti a Camponovo, 23 luglio 1945, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

biografo di Olivetti – pubblicato a Bellinzona nel 1945[807], e altri volumetti usciti in Svizzera sul finire della guerra e più tardi difficilmente reperibili[808].

Sfogliando le pagine dei testi composti in Svizzera si trovano inoltre un certo numero di citazioni e riferimenti ad autori, benché sia probabile che siano solo la punta di un iceberg di grandi dimensioni, difficilmente osservabile dalla superficie. Limitandoci a *L'Ordine politico delle Comunità*, si trovano riferimenti[809] ai personalisti Jacques Maritain, Emmanuel Mounier e Denis de Rougemont (p. 18); alla versione francese di *Economic planning and international Order* dell'economista Lionel Robbins (p. 35); il filosofo francese Montesquieu, di cui Olivetti cita *De l'Esprit des Lois*, libro II, cap. II, "Du gouvernement républicain et des lois relatives à la démocratie" (p. 66) e poi libro IX, cap. I, "Comment les républiques pourvoient à leur sûreté", che introduce il discorso sulla federazione di Stati repubblicani (p. 189-190); William Reynell Anson, *Loi et pratique constitutionnelle de l'Angleterre* (p. 170); la *Filosofia della pratica* di Benedetto Croce (p. 172); il sociologo del diritto Georges Gurvitch e il suo *Le temps présent et l'idée de droit social* (p. 182); il *Federalist* di Hamilton, Madison, Gay (p. 190; 198-199); il filosofo del diritto Hans Kelsen, che secondo Olivetti fu il giurista che mise le basi della costituzione di Weimar (p. 200); Charles Durand, *Les Etats fédéraux*, (p. 201); il laburista Harold Laski e il suo classico *A grammar of politics* (p. 202); Laband, Jellinek, Borel, Le Fur, autori che ribadivano che per l'unità di uno stato federale il «criterio essenziale» fosse «la partecipazione degli Stati-membro alla formazione della volontà collettiva e non una determinata formazione degli organi federali» (p. 202). Restando alla superficie di queste citazioni, è facile notare che i testi di cui si servì Olivetti per la redazione de *L'Ordine politico delle Comunità* erano in gran parte francesi ed anglosassoni, trattavano argomenti quali il federalismo in un contesto politico di tipo democratico e repubblicano o il diritto come scienza necessaria ad un'ingegneria costituzionale particolarmente attenta alla dimensione sociale.

Gli autori citati ne *L'Ordine politico delle Comunità*.

Nella ricerca di tracce oggettive che indichino il contesto intellettuale e

[807] Cf. il foglio di guardia del volume con la dedica "Al dott. A. Olivetti | cordiale omaggio | B. Caizzi | Bellinzona 13.3.1945".

[808] Come SACCHI, Filippo, *Uomo e cittadino*, Bellinzona, Gümligen, 1945 e VALENTE, Aldo, *Elementi per un piano organico di economia sociale*, Il Popolo Nuovo, 1945.

[809] Tra parentesi il numero di pagina de *L'Ordine politico* in cui compare la citazione.

politico che vide nascere *L'Ordine politico delle Comunità* non è possibile andare oltre al poco qui menzionato. Altri riferimenti si possono invece dedurre da un'analisi dei temi principali affrontati da Olivetti in quel libro che poneva le basi della sua azione politica ed imprenditoriale successiva[810].
Come si è potuto dedurre dalle pagine precedenti, *L'Ordine politico delle Comunità* è un libro di difficile lettura.

> Il libro è ancora troppo faticoso da leggere. Pochissimi saranno coloro che riusciranno a leggerlo, anche se molti diranno che è "interessante", senza averlo letto.[811]

L'*Ordine politico* è uno schema, un piano da realizzare più che da leggere

Provocatoriamente, si potrebbe dire che Olivetti non l'avesse scritto affinché fosse studiato ed analizzato dai critici, né perché fosse *letto*: era un piano, e in quanto tale doveva semplicemente essere *realizzato*. *L'Ordine* era infatti un testo che era servito ad Olivetti per chiarirsi le idee e, una volta stampato, gli sarebbe divenuto utile per presentare i lineamenti del proprio piano di riforme con più dettagli di quanto potesse fare oralmente. Era quindi «uno schema» che «appar*iva* un utile strumento di lavoro e di chiarificazione»[812], il supporto di un discorso, la traccia da seguire in un'attività di ricostruzione del paese che sarebbe stata più complessa, articolata ed incerta di quel testo che cercava comunque di immaginarla.

L'Ordine politico è un testo composto da un ingegnere.

L'Ordine politico è un testo composto da un ingegnere che non si adeguava ai criteri accademici, che non esplicitava tutte le fonti utilizzate. Un ingegnere disponibile alla collaborazione, che durante la scrittura integrava al proprio disegno le critiche che considerava positive e non ebbe poi abbastanza tempo per rendere il piano omogeneo. Non ne aveva inoltre le capacità, probabilmente, poiché la sua personalità lo faceva più uomo d'azione che scrittore. Nel testo vi sono quindi punti in contraddizione, aporie, nonostante l'autore avesse cercato l'ordine e

[810] Una lettura analitica de *L'Ordine politico* è stata proposta da RENZI, Emilio, "Lettura de *L'Ordine politico delle comunità* di Adriano Olivetti", in «L'Acropoli», a. III, n. 1 (febbraio 2002), pp. 29-53, mentre RISTUCCIA, Sergio, *Costruire le istituzioni della democrazia*, *cit.*, p. 47-180 avanza un'interessantissima "riscrittura" dell'opera di Olivetti; v. anche *La lezione politica di Adriano Olivetti. Conversazioni su* Costruire le istituzioni della democrazia *di Sergio Ristuccia*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 2009.
[811] Lettera di Ernesto Rossi a Adriano Olivetti, 31 marzo 1945.
[812] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 246.

la completezza. Olivetti era un ingegnere che, credendo nella sostanza scientifica dell'organizzazione così come nell'essenza organicistica delle strutture umane[813], voleva applicare gli stessi principi impiegati nella razionalizzazione dell'impresa moderna nella ricostruzione della struttura economica, politica, sociale e morale di un'Italia che aveva sofferto vent'anni di fascismo e quasi cinque di guerra. Anche se era conscio che quei principi razionalistici dovevano subire numerosi adattamenti se applicati alla gestione democratica e pluralistica della cosa pubblica, un contesto diversissimo dall'impresa capitalistica.

> È troppo naturale che talune di queste disposizioni siano puramente indicative, ma si vuole affermare che […] gli ostacoli rigidissimi posti in ogni direzione all'incompetenza, alla superficialità di preparazione, all'inesperienza, all'improvvisazione, sono indispensabili, e la loro intransigente applicazione e comprensione sono indice della moralità e della maturità politica di un popolo.[814]

Attuazioni immediate e realizzazioni progressive.

Olivetti mirava all'«attuazione immediata ed integrale del nuovo ordinamento politico», cioè l'istaurazione delle Comunità articolate agli enti regionali e statali e l'organizzazione dello "spazio" politico-sociale tramite gli Ordini politici. Egli puntava insomma alla realizzazione della struttura organizzativa fondamentale del «sistema delle Comunità», a cui avrebbe dovuto «seguire una realizzazione graduale, e di carattere essenzialmente empirico, del riassetto sociale ed economico»[815].

[813] Si potrebbe dire che Olivetti tendesse a regolare la realtà su una struttura razionale ad essa preesistente. Sarebbe interessante se uno studioso, dotato di adeguati strumenti filosofici, ricostruisse intelligentemente gli echi in Olivetti della filosofia moderna, di un Vico o di uno Spinoza. «Le leggi e le norme della Natura, secondo le quali ogni cosa accade e da una forma si muta in un'altra, sono ovunque e sempre le medesime, e perciò anche il modo d'intendere la natura di tutte le cose, quali che siano, deve essere uno e medesimo, ossia in base alle leggi e alle norme universali della Natura […] Tratterò dunque della Natura e delle forze degli Affetti e del potere della Mente su di essi, con lo stesso Metodo con cui nelle parti precedenti ho trattato di Dio e della Mente, e considererò le azioni e i desideri umani come se si trattasse di linee, di superfici e di corpi», SPINOZA, Baruch, *Etica e Trattato teologico-politico*, Torino, UTET, 1988, p. 188.
[814] *Ibid.*, p. 90.
[815] OLIVETTI, Adriano, *Stato federale delle Comunità*, *cit.*, p. 79. Nei testi che avevano anticipato *L'Ordine politico* si trovano numerosissime espressioni che fanno riferimento al carattere progettuale dei piani proposti e quindi alla necessità di applicarli progressivamente, verificando non tanto il sostegno da parte dei cittadini quanto l'efficacia rispetto agli obiettivi: «In vista del carattere graduale e progressivo col quale deve attuarsi la riforma sociale, non è possibile dare un quadro completo di quella che dovrà essere l'organizzazione definitiva del paese […] Il passaggio dall'economia privata a quella sociale richiederà in ogni modo una tecnica graduale […] questo gradualismo e questa mancanza di precisazioni sono la conseguenza dell'estrema delicatezza del

Si noti: "empirico", sinonimo di "pratico" e "concreto", il contrario di "teorico", "scientifico", "astratto"[816]. Per un suo "vizio", forse per la sua timidezza o la volontà di essere esplicito fino in fondo, Olivetti aveva preparato un progetto dettagliato, estremamente *teorico*, sapendo però che dopo l'applicazione delle novità fondamentali e strutturali della proposta comunitaria la parte più importante sarebbe stata quella attuativa, *empirica*, che data l'aleatorietà delle situazioni che si sarebbero venute creando con la Liberazione avrebbe dovuto concretizzare i principi e non i dettagli del progetto. In sintesi, Adriano Olivetti non aveva avuto abbastanza tempo per chiarire ed ordinare le idee per un nuovo sistema politico, non possedeva le capacità letterarie per rendere il discorso scorrevole, l'esperienza imprenditoriale e da urbanista corporativo lo spingevano a una programmazione totale, l'immaginazione e l'attivismo dirompenti lo portavano a fornire i dettagli che la ragione gli ricordava essere semplici possibilità, casi esemplificativi.

Le cause dell'eccesso di dettagli ne *L'Ordine politico*.

L'Ordine politico delle Comunità era quindi il libro di un ingegnere dall'immaginazione ma anche dall'intuito politico particolarmente sviluppati, che vedeva nella divisione ed organizzazione razionale della società (gli Ordini politici) e nell'ampliamento dei poteri locali (le Comunità) gli strumenti per "fondere" il politico e l'economico nel sociale, per rendere più immediata la corrispondenza tra la collettività e i suoi strumenti di organizzazione politica ed economica. Comunità, Ordini politici ed altri aspetti meno innovativi del suo «piano di riforme» avrebbero dovuto così concretizzare il socialismo e la democrazia, intesi come autogoverno della società e delle persone[817]. Dalla mentalità teleologica,

"Fondere" il politico e l'economico nel sociale, concretizzare il socialismo e la democrazia.

problema, e della necessità di formare un'esperienza e di non commettere errori difficilmente riparabili», *ibid.*, p. 84-85; contro la burocrazia dei piani globali «la nostra economia dovrà trovare delle formule di progressiva utilizzazione del concetto dei piani, il solo sistema che possa portare ad un alto livello qualitativo l'opera e l'iniziativa periferica», *ibid.*, p. 133; «Pregio fondamentale dello schema qui presentato è che esso, se applicato dal solo punta di vista politico integralmente e con alto senso di tolleranza e di equilibrio, con solo intransigenza di natura morale, può lasciare intatto il sistema economico vigente, fondato sull'economia liberale, avviandolo progressivamente verso forme associative, e ciò solo in misura conveniente, lasciando pieno margine alle iniziative individuali», *ibid.*, p. 136-7.

[816] L'idea olivettiana di fondare lo Stato sulla Comunità era alimentata «da un preciso presupposto teorico e da un'analisi rigorosamente empirica della realtà», CARUSO, Barbara, "I modelli costituzionali", in *Federalismo. Antologia critica*, Barbara CARUSO e Lorella CEDRONI, Roma, Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, 1995, p. 374.

[817] Analizzando la Comunità e gli Ordini di Olivetti mi limiterò ad assumere il punto di vista che permette di mettere in luce gli aspetti politici e tecnico-amministrativi e quindi, come nel resto di questo lavoro, lasciando in secondo piano considerazioni di tipo sociologico e in ombra osservazioni legate alla spiritualità e alla religione. Ci si potrebbe infatti soffermare lungamente sul concetto

Un ordinamento socialista fondato sulla libertà individuale.

Adriano Olivetti affermava infatti che le riforme esposte ne *L'Ordine politico* erano un mezzo per realizzare un ordinamento politico «essenzialmente socialista» ma fondato sulla «libertà individuale»[818], una terza via nella quale per il tramite della democrazia si equilibrassero due principi non contraddittori, la libertà di tutti gli uomini e l'eguaglianza tra loro. Se la prima «significa*va* scelta di iniziative economiche, di carriera, di professione […] ampia possibilità di raffronto di particolari risultati culturali, tecnici, economici […] atteggiamento dello spirito che intuisce e accoglie sino in fondo ogni imprevedibile umana esigenza»[819], la seconda possedeva un valore più profondo.

> La nuova società farà suo quel che di eterno vi è nell'ideale democratico: la fondamentale uguaglianza di tutti gli uomini come essenze spirituali, cioè come persone, e quindi, sul piano politico, l'eguale diritto di tutti gli uomini a partecipare al governo della cosa pubblica.[820]

Olivetti presentava il proprio piano come uno strumento per «ricomporre l'unità dell'uomo»[821], infranta dalla crisi della società contemporanea a causa innanzitutto delle «strutture politiche inadeguate» agli sviluppi della società e dell'economia[822], che avevano condotto al «con-

sociologico di "comunità" in Tönnies e Max Weber, su quello politico e cristiano di Emmanuel Mounier, oppure sull'origine del concetto di Ordini politici in quelli monastici: «veri e propri Ordini politici a somiglianza e analogia con quelli religiosi», OLIVETTI, Adriano, *Società Stato Comunità*, *cit.*, p. 148; «divisione dell'attività politica in ordini funzionali» come nella Chiesa dove «la divisione dei compiti avviene secondo la vocazione, l'adattamento e la preparazione avvengono secondo ciascuna funzione», *ibid.*, p. 164. Nel 1942-1945 «vivaci fermenti hanno caratterizzato la cultura cattolica di quegli anni, dal "Codice di Camaldoli" ai documenti programmatici della Sinistra cristiana, senza dimenticare i programmi elaborati da T.E. Taviani, G. La Pira, P. Mazzolari. La ripresa di tematiche personaliste e comunitarie è tipica di questi progetti, con alcuni dei quali la proposta di Olivetti ha evidenti assonanze […] appare una sorta di "variante" e tuttavia con forti elementi di originalità», CAMPANINI, Giorgio, "La nostalgia della comunità Adriano Olivetti e il progetto del personalismo comunitario", in «Sociologia», a. 36, n. 1 (2002), p. 103. Dello stesso autore, v. anche "Nouvelles frontières de la représentation politique (1936-1945). Du personnalisme communautaire au projet de Adriano Olivetti", in «Parliaments, Estates and Representation», a. 23, n. 1 (2003), p. 209-214.

[818] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. VIII.

[819] *ibid.* p. VIII-IX

[820] *ibid.*, p. 43. «Il piano dello Stato Federale delle Comunità intende integrare i valori sociali affermati dalla Rivoluzione comunista con quelli di cui è propriamente depositaria la civiltà cristiana, così da tutelare la libertà spirituale della persona», *Ibid.*, p. 361.

[821] *Ibid.*, p. 10. Sulla frammentazione nella modernità, v. quanto detto *supra*, p. 190.

[822] Il punto e) di OLIVETTI, Adriano, Dattiloscritto non numerato, in Archivio Luigi Einaudi, *cit.*, porta come titolo "la complessità della struttura sociale moderna esige una complessità nella struttura politica".

flitto tra Stato e individuo», o meglio, alla soppressione delle individualità nei paesi in cui lo Stato era divenuto totalitario. Sullo stesso piano, Olivetti criticava la «mancanza di misure giuridiche per proteggere i diritti materiali e spirituali della Persona contro il potere diretto e indiretto del denaro». Un altro problema fondamentale che il sistema comunitario intendeva risolvere era la «dissociazione tra etica e cultura e tra cultura e tecnica», così come la «mancanza di educazione politica»[823], che avevano determinato da un lato il prevalere nell'attività politica dell'empirismo sulle capacità e sul merito, e dall'altro il differenziarsi dei principi politici dalla morale vigente nella quotidianità, che rinnega violenza, menzogna, ingiustizia, opportunismo, ecc.[824]. L'obiettivo che si deduce dalla lettura del testo, ma che Olivetti non raffigurò in questi termini, era un'umanità più conscia delle proprie capacità, equilibrata e capace di organizzarsi in pace, di evitare i conflitti bellici e limitare quelli socio-politici, affinché fosse possibile l'armonico e pieno sviluppo di tutti i suoi membri.

L'obiettivo del progetto politico di Adriano Olivetti.

La prima e fondamentale realizzazione da compiere sulla via di questa società era l'instaurazione della Comunità, un concetto «semplice e elementare» ed all'inizio esclusivamente «politico-amministrativo»[825]. Infatti, grande quanto un circondario, una diocesi, un collegio elettorale, una circoscrizione distrettuale, la Comunità avrebbe dovuto essere abitata da 75.000-150.000 abitanti[826], quindi non sarebbe stata né troppo grande né troppo piccola, ma lecorbusianamente a «misura umana», «definita dalla limitata possibilità che è a disposizione di ogni persona per dei contatti sociali»[827]. Conviene sottolineare che il concetto è veramente semplice, che almeno per ora non occorre inerpicarsi in considerazioni filosofiche, religiose, utopistiche, ma nemmeno di architettura istituzionale: la Comunità corrisponde ad un territorio la cui dimensione permette agli amministratori di raggiungere in tempi ragionevoli i luoghi o le persone che i «determinati compiti» a cui sono preposti li portano a dover visitare

La Comunità grande quanto un circondario, una diocesi, un collegio elettorale.

[823] *Ibid.*, p. 7-8.
[824] «La nuova società non tollererà più a lungo il divorzio tra morale pubblica e morale privata: le leggi etiche accettate nei rapporti tra i singoli non possono essere negate nella convivenza dei popoli e nei rapporti tra la comunità politica e la comunità sociale», *ibid.*, p. 19.
[825] «La Comunità è un organo della regione e dello Stato: si trasforma poi, essendo fondata su un'entità naturale, in un organo economico e via via in un mezzo di affermazione morale e spirituale», OLIVETTI, Adriano, "Come nasce un'idea", *cit.*
[826] Le grandi città sarebbero dunque state divise in più Comunità.
[827] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 4.

od incontrare, e al contempo ai cittadini di conoscere con maggiore facilità, "personalmente", gli amministratori che devono eleggere. Invece, il Comune è secondo Olivetti troppo piccolo e debole, determinato dal contesto territoriale più vasto, mentre la Provincia «rimane una creazione artificiale»[828]. La Comunità olivettiana nacque dunque sulla base di considerazioni squisitamente epistemologiche, derivate molto probabilmente dalle critiche che gli economisti liberali portavano contro la pianificazione[829] e dai principi condivisi da Olivetti con la tradizione autonomistica: la Comunità è un territorio dal quale una persona (l'amministratore) può trarre tutte le informazioni necessarie per organizzarlo (amministrarlo), e all'interno del quale una persona (l'amministrato) può procurarsi le informazioni necessarie per suffragare le proprie opinioni nella scelta degli eletti così come nell'influenzarne potenzialmente le scelte.

La Comunità permette una pianificazione "a dimensione d'uomo" e "partecipata".

Se la definizione di Comunità era quindi innanzitutto amministrativa, il frutto dell'esperienza manageriale di un imprenditore che aveva verificato la necessità di delegare l'autorità e di creare un contesto lavorativo in cui le informazioni scorrono facilmente tra i livelli gerarchici[830], nella concezione di Adriano Olivetti essa assunse poi un valore risolutamente politico.

[828] «La provincia può sparire, come è venuta, in un sol giorno; la regione rimane. La terra, il clima, le acque, la posizione geografica, antiche influenze commerciali, rapporti e attitudini particolarmente sviluppati da tempo contribuiscono a dare ad ogni regione una sua economia caratteristica e quindi una vita sociale chiaramente distinta», LUSSU, Emilio, "Federalismo", in «Quaderni di Giustizia e Libertà», n. 6, maggio 1933. Mi permetto di esprimere una considerazione assolutamente personale, che dovrebbe però permettere di comprendere meglio la critica di Olivetti alla provincia. La provincia di Bergamo, dove sono nato, è divisibile in almeno cinque territori sulla base di criteri geografici e linguistici: la valle Seriana e la valle Brembana, non comunicanti tra loro né dal punto di vista stradale, né dialettale; la bassa bergamasca, caratterizzata dalle coltivazioni estensive tipiche della Valle Padana; la bergamasca orientale, dove dominano un paesaggio collinare e i vigneti, il fiume Oglio, il lago di Endine e il lago d'Iseo; la bergamasca occidentale, dove le industrie sono di dimensioni ben più grandi rispetto agli altri territori (si pensi solo alla Brembo, la Dalmine e tutte quelle che seguono l'autostrada A4, fino alla Crespi) e, via via che ci si avvicina all'Adda, l'accento prende intonazioni fortemente brianzole. Oltre a questi cinque territori vi è ovviamente la città di Bergamo, un territorio a parte. Se dividiamo il milione di abitanti che vive nell'attuale provincia bergamasca per i sei territori sommariamente indicati, avremmo delle "comunità" di poco più di 150.000 abitanti, senza dubbio geograficamente, economicamente e linguisticamente più omogenee dell'unità amministrativa provinciale.

[829] V. MORONI, Stefano, "Il dibattito sulla pianificazione economica nella prima metà del Novecento", *cit.*, e quanto già scritto a proposito *supra*, p. 226.

[830] V. *supra*, p. 143 e seguenti. Sempre sull'origine imprenditoriale di alcuni aspetti della concezione comunitaria di Olivetti: «in ciascuna unità, che sarà ad un tempo politica ed amministrativa, l'equilibrio sociale sarà raggiunto da una organizzazione, la quale avrà i caratteri delle complesse organizzazioni moderne che traggono dai concetti di linearità, di funzionalità e specializzazione la loro efficienza, e dalla molteplicità e semplicità dei collegamenti e dei controlli la loro perfezione e la loro sicurezza», OLIVETTI, Adriano, "Memorandum sullo Stato federale delle Comunità", *cit.*, p. 96.

> L'idea fondamentale della nuova società è di creare un comune interesse morale e materiale fra gli uomini che svolgono la loro vita sociale ed economica in un conveniente spazio geografico determinato dalla natura o dalla storia. La Comunità è intesa a sopprimere gli evidenti contrasti e conflitti che nell'attuale organizzazione economica normalmente sorgono e si sviluppano fra l'agricoltura, le industrie e l'artigianato di una determinata zona ove gli uomini sono costretti a condurre una vita economica e sociale frazionata e priva di elementi di solidarietà. Le Comunità, creando un superiore interesse concreto, tendono a comporre detti conflitti e ad affratellare gli uomini.[831]

In altri termini, quanto tiene uniti gli uomini sono gli interessi comuni, che siano «morali» (modi di vita, religione, concezione dell'uomo e della società, ecc.) o «materiali» (i manufatti architettonici pubblici, la rete viaria e ferroviaria, il lavoro, l'economia locale, ecc.); senza un interesse comune, chiaramente superiore a tutti gli interessi individuali, la società è disorganizzata, inefficiente e povera; l'obiettivo delle Comunità è organizzare l'economia in modo da raggiungere l'efficienza e il benessere materiale necessario allo sviluppo di relazioni sociali improntate alla solidarietà[832]. Dalla Comunità intesa come unità amministrativa per ragioni di «pratica efficienza»[833], Olivetti giungeva ad attribuirle un'importante funzione politica ed economica lungo la via dello sviluppo dell'umanità in quanto insieme tendenzialmente unitario, solidale[834].

[831] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 3.
[832] Gli obiettivi sono spirituali, i mezzi tecnico-politici: «Se lo scopo della vita associata e individuale è precipuamente il perfezionamento spirituale della personalità […] le Comunità perseguiranno strenuamente l'aumento del livello di vita di tutti gli strati sociali», *ibid.*, p. 20.
[833] *Ibid.*, p. 36.
[834] È importante notare come quella di Olivetti fosse una delle innumerevoli definizioni di "comunità". CONTINI, Giovanni, "La «comunità». Ricordo e utopia", in *Comunità*, «Parolechiave», n. 1 (1993), in linea <http://www.fondazionebasso.it/2015/pubblicazioni/parolechiave/11993-comunita/> (consultato il 25 luglio 2013), p. 69, fa riferimento ad alcuni studi socio-antropologici anglosassoni sul concetto di comunità che sono giunti a recensire 94 definizioni diverse dello stesso oggetto e aventi in comune solo "people", "gente". Sempre dal punto di vista sociologico, sono importanti gli studi di Arnaldo Bagnasco, almeno "Comunità: definizione", in *ibid.*, p. 3-16, e *Tracce di comunità*, Bologna, Il Mulino, 1999, dove parla appunto dell'esplosione nell'ultimo secolo del concetto di comunità in una miriade di significati, tanto che con le parole di un altro autore si può dire che «in both social life and social theory the idea of community has changed and varied over time and space as much as the reality of communities themselves», HUNTER, Albert, "Contemporary Conceptions of Community", in *Handbook of community Movements and local Organisations*, Ram A. CNAAN e Carl MILOFSKY (ed.), New York, Springer, 2007, p. 20. Per un'esposizione delle altrettanto diverse concezioni di comunità dal punto di vista della filosofia politica, v. PAZÉ, Valentina, *Il comunitarismo*, *cit.*, e *id.*, *Il concetto di comunità nella filosofia contemporanea*, Bari-Roma, Laterza, 2002.

La seconda realizzazione da compiere dopo la Liberazione e caratteristica fondamentale del sistema delle Comunità avrebbe dovuto essere l'istituzionalizzazione degli Ordini politici. Prevedendo una discussione squisitamente politica per la definizione degli attributi di ogni Ordine, Olivetti considerava che avrebbero comunque permesso di giungere ad almeno tre obiettivi principali: coordinare l'attività politica ed economica con i bisogni della società; giungere ad una democrazia integrata dal lavoro e dalla cultura, ossia all'assegnazione di un valore politico ai sindacati operai e ai tecnici e, su un altro piano, al merito e all'esperienza; evitare una rappresentanza sulla base di programmi ideologici. A proposito di questa nuova categoria sociopolitica, ne *L'Ordine politico delle Comunità* Olivetti difettò particolarmente in chiarezza e per definirne l'origine, il significato, la funzione occorre partire da lontano e fare continui salti tra le pagine del libro.

Gli Ordini politici.

Secondo Olivetti le «tendenze autonomistiche» che vorrebbero dividere la società in «gruppi economici organizzati in comunità sindacali» non farebbero altro che «perpetrare l'asservimento dell'uomo al proprio meccanismo economico»[835], non ne rappresenterebbero la totalità. Così, «le Corporazioni previste dallo Stato Fascista nel 1934 hanno dimostrato una totale inefficienza e si sono dimostrate soltanto uno strumento di governo»: «la rappresentanza dei sindacati dei lavoratori era illusoria»[836] perché i responsabili delle corporazioni rappresentavano solo i gruppi più importanti economicamente e politicamente. Dopo che per circa due decenni aveva intravisto nel corporativismo un sistema che avrebbe permesso di armonizzare la società (le professioni), la politica (la rappresentanza) e l'economia (la pianificazione), Olivetti riconosceva che esso sfociasse necessariamente in un sistema autoritario dove a dominare sulla società erano ancora il potere economico e, un gradino più sotto, quello politico. Benché nel corporativismo inteso in senso democratico vedesse un tentativo di organizzazione dell'umanità che andava studiato e migliorato, non negato, egli vi riscontrava comunque un «errore dottrinario», la confusione tra la rappresentanza funzionale e quella professionale, priva di valore politico e quindi semplice trasferimento nell'ordine politico dei conflitti vigenti in quello

[835] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 35.
[836] *Ibid.*, p. 108.

economico[837]. Il nuovo criterio con cui Olivetti organizzava la società e la articolava con le dimensioni della politica e dell'economia non era quindi la *specializzazione* professionale, ma la *funzione*, concetto derivato dall'attività imprenditoriale.

> Funzionale è un ordinamento in cui la competenza dei vari organi esecutivi procede da una divisione omogenea di attività, esattamente delimitate e tutte sottoposte a un'unica autorità. La *funzionalizzazione* è un caso ben definito di *specializzazione* e si distingue teoricamente da questa per il carattere scientifico e non semplicemente empirico dell'analisi che ha dato luogo a una tale divisione dei compiti.[838]

Sulla base di questi principi, Olivetti suddivise le attività politiche secondo la funzione che svolgono nello spazio sociale ed assegnò loro i relativi Ordini politici. Sottolineando che «la determinazione delle funzioni politiche non si presenta come una verità eterna»[839], egli ne proponeva sette: Affari generali, Relazioni sociali, Cultura, Giustizia, Assistenza, igiene e sicurezza sociale, Urbanistica, Economia Sociale[840]. Ad amministrare le Comunità sarebbero quindi stati preposti dei rappresentanti di ciascun Ordine, scelti sulla base di un sistema differenziato a seconda della "natura" delle funzioni politiche. Le persone assegnate agli Affari generali e alla Giustizia sarebbero state elette da tutti i cittadini, in quanto funzioni squisitamente democratiche; alle Relazioni sociali sarebbe stato preposto un Procuratore del Lavoro, eletto dai lavoratori su liste sindacali con il compito di «vigilare all'applicazione delle leggi sul lavoro e fungere da intermediario tra la Comunità» e i sindacati[841]; lo stesso valeva per il medico «dotato di capacità organiz-

I stette Ordini e la relativa articolazione.

[837] «I conflitti trasferiti dall'ordine sindacale all'ordine politico non porterebbero a nessuna soluzione coerente, ma alla creazione di nuovi privilegi», *ibid.*, p. 50.
[838] *Ibid.*, p. 53, il corsivo è nell'originale. Sempre sulla differenza tra specializzazione e funzionalità, «Contrariamente ad ogni sistema tecnocratico e corporativo, i criteri politici e solo i criteri politici stabiliranno la competenza specifica per ogni funzione che abbia un significato generale umano e non costituisca una semplice specializzazione di carattere tecnico», *ibid.*, p. 55. V. quanto si è scritto sopra a proposito dei primi articoli di Olivetti sull'organizzazione razionale, in cui il giovane autore metteva al centro dell'attività imprenditoriale la divisione delle attività secondo le funzioni, *supra*, p. 146.
[839] *Ibid.*, p. 167.
[840] Nei prossimi paragrafi si chiariranno solo alcuni aspetti delle funzioni politiche, per gli attributi specifici v. *ibid.*, p. 59 e seguenti.
[841] *Ibid.*, p. 68.

zative ed elevato senso sociale» che avrebbe voluto assumere la responsabilità dell'Assistenza, igiene e sicurezza sociale, e che si sarebbe dovuto presentare nelle liste sindacali per farsi eleggere dai colleghi medici; all'Urbanistica, dato che è necessario un «giudizio di *valore* teorico che può essere soltanto formulato da studiosi specializzati», il responsabile a livello comunitario sarebbe stato cooptato tramite un concorso nazionale; un procedimento simile per il Presidente della funzione Cultura, a cui sarebbe stata affidata l'organizzazione scolastica inferiore e il controllo della media, nonché la promozione di istituzioni culturali quali le biblioteche e i musei; infine, all'Economia Sociale, ossia alla politica economica, sarebbe stato preposto da parte dei responsabili delle tre funzioni principali (Affari generali, Relazioni sociali e Cultura) un dirigente d'impresa di diritto pubblico locale o un professore Universitario in discipline economiche. Il sistema di selezione differenziato permetteva così di far prevalere il *principio democratico* nelle attività politiche la cui funzione era generale (Affari generali, Cultura e Giustizia), il *principio del merito* dove occorreva riconoscere la specializzazione e l'esperienza (Cultura e Urbanistica), il *principio lavoro* laddove era richiesta la rappresentanza delle persone professionalmente attive (Relazioni Sociali e Assistenza, igiene e sicurezza sociale) e, infine, di far collaborare questi principi nella selezione del responsabile delle politiche economiche. Ecco quanto intendeva Olivetti affermando che con gli Ordini politici voleva integrare la democrazia con la cultura ed il lavoro, permettendo di «partecipare al potere […] la libera organizzazione dei lavoratori» e istituendo un sistema che richiedesse alle persone che «hanno il privilegio e l'ambizione di assumere la direzione delle pubbliche cose, accompagn*assero* la profonda conoscenza specializzata della loro sfera di azione, a una sistematica esperienza culturale più vasta, più elevata dei problemi dell'umana civiltà, di quanto gli uomini d'azione e i capaci amministratori (perché tali i politici devono anche essere) non riescano generalmente a procurarsi»[842].

Gli Ordini politici integrano democrazia, cultura e lavoro.

Dato che i rappresentanti delle diverse funzioni politiche sarebbero stati scelti all'interno della Comunità, venivano ad incontrarsi il principio politico *territoriale* e quello *funzionale*, facendo della Comunità e degli Or-

[842] OLIVETTI, Adriano, Dattiloscritto non numerato, in Archivio Luigi Einaudi (Fondazione Luigi Einaudi, Torino), e presente in fotocopia in ASO, Adriano Olivetti, Materiale di Giovanni Maggia, B.1.3, scatola n. 1. La sottolineatura è di Olivetti.

Le elezioni indirette degli organi regionali e nazionali.

dini politici gli «elementi di un nuovo federalismo». Due principi che sarebbero rimasti inalterati nelle elezioni di secondo grado, che avrebbero portato i presidenti di ogni Ordine eletto nelle Comunità a partecipare agli organi legislativi e esecutivi delle regioni e dello Stato federale, permettendo agli amministratori di diventare pienamente dei politici[843]. In questo modo, secondo Olivetti si sarebbe fatto fronte all'incapacità in politica, premiato il merito e l'esperienza, garantendo al contempo lo spirito democratico del sistema, «la democrazia del lavoro» e «un'aristocrazia culturale a tutti accessibile controllata dalle forze democratiche»[844].

> Il nuovo ordine precluderà la carriera politica alle persone che non abbiano dato prova in anni di lavoro politico-amministrativo della loro probità, umanità e capacità. In una Comunità e solo in una Comunità una tale prova è resa possibile dal continuo controllo della libera opinione sulla condotta pubblica e privata dei cittadini.[845]

Una sintesi di numerose tendenze intellettuali e politiche.

Il sistema delle Comunità si presentava quindi come la sintesi di numerose tendenze intellettuali e politiche che Olivetti aveva fino allora frequentato. La tecnocrazia, che vedeva la politica come un'attività da affidare a specialisti, nell'*Ordine politico* si traduceva nella partecipazione dei tecnici alla vita politica dopo una selezione sulla base di considerazioni politiche, e non semplicemente tecnico-specialistiche. Il corporativismo, che pretendeva armonizzare la società e l'economia dando alle professioni un valore politico, veniva reinterpretato da Olivetti come divisione della società secondo criteri funzionali e subordinazione dell'economia ai «fini politici» e sociali[846]. Sempre il corporativismo e la rielaborazione olivettiana della democrazia industriale a cui tendevano i laburisti fabiani avrebbero dovuto concretizzarsi come «identità di rappresentanza politica ed economica quasi perfetta» tramite l'omogeneità degli interessi economici nell'unità politico-amministrativa, la Comunità, e l'affidamento alla stessa di «interessi economici concreti nell'industria e

[843] «Definiamo come Ordine politico l'insieme delle persone che entro la nuova struttura costituzionale sono investite, nell'ambito di ciascuna funzione, di poteri esecutivi (nella Comunità) e di rappresentanza (nella Regione)» e nello Stato, *ibid.*, p. 186.
[844] *ibid.*, p. 191. Sulla democrazia intesa come «aristocrazia aperta a tutti», v. *supra*, p. 70.
[845] *Ibid.*, p. 140. «Non le idee, ma gli uomini sono sottoposti al giudizio degli elettori là dove essi sono chiamati ad esprimersi, cioè nell'ambito delle Comunità, dove secondo Olivetti i problemi economico-pratici hanno il sopravvento sulle grandi questioni di principio», PAZÉ, Valentina, *Il comunitarismo*, *cit.*, p. 79.
[846] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 179-180.

nell'agricoltura: la rappresentanza politica si trasforma per se stessa in rappresentanza economica»[847]. Olivetti applicava i principi del federalismo e dell'autonomismo, ai quali l'aveva iniziato il padre che guardava con ammirazione all'organizzazione istituzionale americana e svizzera, a Salvemini e i gobettiani, agli amici di GL come Ginzburg e Rosselli, ma anche a Trentin e Lussu, che l'avevano probabilmente spinto alla lettura di Proudhon e Gurvitch. Principi che aveva approfondito a contatto con Rossi, Spinelli e Einaudi e che lo portavano a tracciare le interrelazioni tra istituzioni centrali e territoriali, ad affermare la priorità politica delle Comunità e la loro autonomia sulle questioni strettamente locali, affidando alla Regione il compito di coordinatore dei piani intercomunitari e allo Stato il ruolo di supervisore politico. Infine, lo Stato federale delle Comunità voleva essere una concretizzazione del personalismo cristiano, poiché poneva come obiettivo ultimo della collettività la realizzazione di ogni persona, anche tramite l'incoraggiamento alla solidarietà e alla partecipazione alla vita della società. Al contempo, anche se riconosceva un'insopprimibile tendenza al "bipolarismo", al dividersi degli uomini sulla base di posizioni politiche più conservatrici o più progressiste, in nome degli stessi principii personalistici Olivetti squalificava i partiti e non riconosceva più loro alcuna funzione rappresentativa.

> La persona umana, che per il suo valore intrinseco, per il suo orientamento spirituale, per la sua natura complessa, non è classificabile in partiti, è finalmente posta in primo piano nel Parlamento.[848]

Per concludere questa rapida disamina delle problematiche a cui Olivetti provò a dare una risposta con *L'Ordine politico delle Comunità*, necessaria per inquadrare al meglio tanto l'ideologia politica quanto le attività successive alla Liberazione, restano ancora due argomenti che stavano particolarmente a cuore al nostro: la funzione nel sistema comunitario dell'industria e della pianificazione.
Per quanto riguarda l'industria, al contrario degli Ordini politici, Olivetti fu povero di indicazioni, ma decisamente chiaro – segno che probabilmente le idee erano meno recenti e più riflettute. All'inizio del volume, dopo alcuni paragrafi in cui venivano annunciati la Comunità

[847] *Ibid.*, p. 51.
[848] *Ibid.*, p. 227.

Il riferimento alla fabbrica tedesca Zeiss.

e il suo valore spirituale, Olivetti sentì il bisogno di proporre un esempio eminente di Comunità concreta presentando la fabbrica tedesca di lenti Zeiss, un'organizzazione industriale i cui dirigenti erano stati mossi dall'ambizione di realizzare un'opera di alto valore sociale e tecnico. Alla fine del XIX secolo Carl Zeiss e Ernst Abbe avevano infatti avviato servizi sanitari, assicurazioni di malattia, pensioni, indennità di licenziamento per i dipendenti, avevano organizzato i comitati dei lavoratori, stabilito il minimo guadagno settimanale e ridotto la settimana a 48 ore e, soprattutto, avevano deciso di destinare i profitti ai lavoratori (garantendo in media un salario del 6% più elevato) e all'università di Jena. Tutto ciò era garantito dallo statuto della Fondazione Zeiss, il cui Consiglio di Amministrazione era responsabile della gestione dell'impresa[849]. Agli occhi di Olivetti la Zeiss si risolveva in un «tentativo di comporre in *unità* la vita sociale degli operai e la loro vita economica»[850]. Questa industria-comunità incarnava infatti la concezione dell'impresa come "motore" della società che Olivetti aveva sviluppato negli anni '30, quando si informava su altri casi di cogestione, si pronunciava a favore di un'urbanistica corporativistica e studiava la riorganizzazione del territorio canavesano e valdostano per garantirne il benessere con lo sviluppo e l'armonizzazione delle attività industriali e turistiche. Olivetti era poi riuscito a sorprendere Luigi Einaudi confidandogli l'intenzione di lasciare l'impresa paterna per dedicarsi alla ricerca e ancor più dandogli in lettura i propri testi dove proponeva una concezione dell'industria di stampo socialista, che il futuro Presidente della Repubblica non si sarebbe atteso di ascoltare da un proprietario d'impresa.

> La Comunità non considererà una fabbrica un puro organismo economico, ma un organismo sociale che condiziona la vita di chi contribuisce alla sua efficienza e al suo sviluppo.[851]

[849] Sul destino dell'impresa dopo la seconda guerra mondiale, v. TREVES, Tullio, "Il caso Zeiss", in «Rivista di diritto internazionale privato e processuale», 1967, p. 437-502, e *id.*, "Recenti sviluppi del caso «Zeiss»", in «Rivista di diritto internazionale privato e processuale», 1970, p. 451-460.
[850] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 22-23.
[851] *Ibid.*, p. 25. «In realtà, volendo definire un'industria, nel suo complesso, dall'inizio del suo ciclo produttivo sino al soddisfacimento del consumatore, l'idea che questa è un servizio sociale è probabilmente la più feconda», OLIVETTI, Adriano, "Di una nuova economia industriale", in *Stato federale delle Comunità*, *cit.*, p. 204. «La soluzione che prospettiamo consiste nell'individuare taluni nuclei importanti di tradizione e di esperienza industriale e stabilire intorno ad essi, in continuità, un nuovo equilibrio di forze capace di stabilire una condizione in cui le industrie rappresentino una forza vitale, fortemente evolutiva, socialmente attiva e non un'esperienza che si riduce, troppo spesso, a un fatto personale», *ibid.*, p. 191.

Olivetti avanzò quindi la proposta di sopprimere l'ereditarietà delle imprese, in quanto non vi era più posto per i privilegi sociali ed economici che ne derivano in un sistema retto dal merito e dall'esperienza. Il «passaggio dall'economia privata all'economia di diritto pubblico» si sarebbe infatti basato sulla «*separazione fra proprietà e funzioni comando*»[852] in seguito alla morte del proprietario, quindi sull'affidamento delle imprese aventi una funzione sociale alla Comunità ed in parte alle Comunità limitrofe, alla Regione e ai dipendenti. In questo modo si sarebbero rese autonome le attività industriali, vincolate solo ai bisogni sociali e, di conseguenza, si sarebbero impediti i monopoli. Al contrario, riducendo al «minimo necessario» l'intervento economico dello Stato Federale si sarebbero poste le premesse ad un effettivo decentramento nella programmazione industriale ed economica. Secondo Olivetti, con la «coesistenza di forme di proprietà personale, di forme cooperative, di forme socialiste» si sarebbe soprattutto realizzato un passo fondamentale verso la socializzazione dell'economia, espressione di una «visione pluralista e federalista del socialismo ben presente nel pensiero politico occidentale»[853].

Dall'economia privata all'economia sociale e decentrata.

> 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,

[852] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 181. Il corsivo è nell'originale. «La democrazia industriale avrebbe consentito il superamento delle contraddizioni, distinguendo una volta per tutte la figura dell'imprenditore da quella del capitalista proprietario e ponendo in risalto l'essenzialità della prima rispetto alla superfluità della seconda. Per questa via, Olivetti era convinto di mettere fine anche alla contraddittorietà implicita nel concetto di "capitale", che veniva ridotto semplicemente a una funzione – la manifestazione dell'imprenditorialità – e vedeva sancito definitivamente il suo divorzio dalla proprietà», BERTA, Giuseppe, "Fra centrismo e centro sinistra. Olivetti e il Movimento di Comunità", in «Studi storici», a. XIX, n. 3 (luglio-settembre 1978), p. 558..

[853] *Ibid.*, p. 182, dove Olivetti cita il «socialiser sans étatiser» di Georges Gurvitch (*Le temps présent et l'idée de droit social*, 1932), il filosofo, giurista e sociologo di origine russa che dalla Francia promosse una concezione alternativa di socialismo, inteso come «libéralisme de groupe», «libéralisme anti-individualiste», «socialisme anti-étatiste». Oltre ai limiti alla libertà individuale, Gurvitch ravvisava nella nazionalizzazione delle imprese il rischio di un «fascisme technocratique»: «à cette vue pessimiste, il ne voyais d'autre contrepartie qu'une révolution capable de faire triompher une démocratie sociale fondée sur le pluralisme dans la gestion économique et politique», CAZENEUVE, Jean, "La sociologie de Georges Gurvitch", in «Revue française de sociologie», a. 7, n. 1 (1966), p. 11-12, si noti che nello stesso numero della rivista, dedicata al franco-russo, compare FERRAROTTI, Franco, "Changement social et sciences sociales en Italie" (come si vedrà oltre, Ferrarotti fu un fedele collaboratore di Olivetti).

> ma non era nelle mie mani: occorreva creare una autorità giusta e umana che sapesse conciliare tutte queste cose nell'interesse di tutti. Questa 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.[854]

Se la Comunità circoscriveva un «comune interesse morale e materiale» ed agiva direttamente nell'economia locale, nell'aspetto più materiale di quell'interesse, si ponevano stabili basi per una programmazione economica[855] che avrebbe preso la forma di una pianificazione urbanistica coordinata a livello federale, regionale e comunitario, anche se il «piano esecutivo *sarebbe stato* stabilito sempre dalla Comunità ove ha luogo la costruzione»[856]. Infatti, facendo collaborare i punti forti della decentralizzazione con la pianificazione economica ed urbanistica secondo il metodo applicato nella Olivetti – delega ai livelli inferiori dei compiti attuativi e delle responsabilità a loro connessi, definizione degli obiettivi generali da parte dell'autorità centrale –, Adriano definì gli ordini di priorità tra le istituzioni e i diversi campi di intervento pubblico in cui era a suo parere necessaria la programmazione degli obiettivi e delle azioni da compiere per raggiungerli. A livello federale, la pianificazione sarebbe stata essenzialmente transitoria e avrebbe dovuto consistere nell'organizzazione del decentramento industriale e nell'armonizzazione dei piani regionali «sino a quando le Regioni non saranno capaci di indipendenza economica»[857]. Solo quando la struttura istituzionale federalista fosse stata completata, il compito «dello Stato Federale *sarebbe stato* un controllo indiretto sulla qualità e il costo dei prodotti agricoli e industriali», che avrebbe dovuto dunque agire «sulle deviazioni, sulle ec-

Il federalismo olivettiano.

[854] OLIVETTI, Adriano, "Appunti per la storia di una fabbrica", *cit.*, p. 13.
[855] Definita «economia di mezzi per il conseguimento di forme superiori di vita associata», OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 178-179.
[856] «Diffusa tendenza generale a distinguere tra *pianificazione economica* e *pianificazione urbanistica*. Questa distinzione va respinta come un ostacolo alla creazione di una vera civiltà che, ripetiamo, è armonia tra vita pubblica e vita privata, tra lavoro e abitazione, tra centri di consumo e centri di produzione, tra abitazioni e centri ricreativi, culturali, ospitalieri, assistenziali, educativi. Solo l'Urbanistica, che si costituisca in dottrina avente una tradizione scientifica di studi ed esperienze, può dare forma a un piano economico», *ibid.*, p. 173, citato anche in *Società, Stato, Comunità*, *cit.*, p. 79.
[857] OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 96.

cezioni e non sulla marcia normale degli organismi economici»[858]. Agli Stati regionali[859] Olivetti attribuiva un ruolo prioritario nella definizione dei piani urbanistici, economici e sociali. Essi erano pienamente responsabili della scuola media superiore, dell'istruzione tecnico-professionale, della rete stradale principale (le autostrade sarebbe state il frutto di un coordinamento federale), dell'energia elettrica, delle «opere pubbliche, l'edilizia popolare, le bonifiche», del «coordinamento, l'assistenza e lo sviluppo del turismo e dell'artigianato» (come nel Piano regolatore della Valle d'Aosta), dell'«applicazione di un piano organico di sicurezza, igiene e assistenza sociale» (*Welfare*). Olivetti affidava inoltre alla Regione le forze di sicurezza, affinché fosse decentralizzato lo strumento forse più potente di controllo sociale da parte del Governo centrale, in quanto la Polizia era allora nelle mani del Prefetto e quindi del ministero dell'Interno. In merito alla programmazione, al livello delle Comunità restavano le responsabilità maggiori: raccogliere i dati elementari secondo metodi uniformi per comunicarli alle istanze superiori e permettere il coordinamento tra le istituzioni territoriali, ma soprattutto definire i piani economici ed urbanistici che la stessa Comunità avrebbe applicato[860]. Quest'ultimo aspetto – la priorità delle Comunità nella politica economica – era tra le proposte più rivoluzionarie di Adriano Olivetti e caratterizzavano definitivamente il suo disegno comunitario non come un'opzione amministrativa, ma come architettura che voleva permettere un effettivo pluralismo politico[861] e una maggiore flessibilità delle istituzioni e dell'apparato burocratico[862].

Il ruolo delle regioni.

[858] *Ibid.*, p. 101.

[859] Olivetti motivò la scelta del termine "Stato" invece di regioni, anche se poi li usava indifferentemente, facendo semplicemente notare che «gli enti politici ed amministrativi costituenti il relativo Stato federale» hanno in genere assunto il nome di Stato in USA, Brasile, URSS, Svizzera, Olanda (*ibid.*, p. 97).

[860] «Del pari nella pianificazione spetta alle comunità territoriali, secondo la rispettiva competenza, la raccolta dei dati economici: allo Stato federale la determinazione del piano; alle autorità regionali l'obbligo della sua applicazione con gli adattamenti dalle situazioni ambientali, nei limiti delle materie assegnate alla competenza regionale; finalmente ala Comunità la definizione dei dettagli esecutivi ed il coordinamento fra piano economico e piano urbanistico», ROTELLI, Ettore, *L'avvento della regione in Italia. Dalla caduta del regime fascista alla Costituzione repubblicana 1943-1947*, Milano, Giuffré, 1967, p. 229.

[861] «Lo Stato federale sarà così fondato, dal punto di vista politico, sulle Comunità, e dal punto di vista tecnico-organizzativo, sulle Regioni», *ibid.*, p. 112.

[862] Nel caso del *Welfare*, Olivetti scriveva che «un programma organico di assistenza e sicurezza sociale esige la preparazione di un piano pluriennale ad attuazione progressiva. Essendo sconosciuta la capacità di aumento del reddito nazionale, dovrà essere considerato elemento variabile del piano il tempo di attuazione e non i dispositivi e i principi di esso», OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, *cit.*, p. 178.

Design e editoria moderni a Ivrea

Coltivare un campo significa costringere la natura attraverso un lavorio umano a produrre dei frutti che da sé non avrebbe prodotto, poiché ciò che produce da sé è vegetazione selvatica. La cultura corrisponde quindi al più profondo degli aneliti dell'animo umano.
Frammento di un discorso di Adriano Olivetti, 1958, Archivio Storico Olivetti

Nei capitoli precedenti ci si è occupati unicamente dell'attività politica di Adriano Olivetti, del suo tentativo di influenzare la politica alleata in Italia, della sua partecipazione alla caduta del regime mussoliniano, dell'arresto e della fuga in Svizzera dove, a contatto con diversi rifugiati antifascisti che spingevano per una ricostruzione dell'Italia orientata generalmente verso una repubblica democratica caratterizzata da ampie autonomie locali, fece compiere numerosi balzi in avanti al proprio pensiero politico e lo sintetizzò nel piano per uno Stato federale delle Comunità. Un piano che, una volta realizzato, avrebbe dovuto ridurre progressivamente il proprio potere di controllo sull'azienda della quale era proprietario in quanto membro del sindacato famigliare che ne deteneva la maggioranza delle azioni. Si è pure visto che Olivetti espresse ad Einaudi l'intenzione di lasciare l'attività imprenditoriale per dedicarsi interamente a quella politica. Ma anche rifugiato in Svizzera ed incapace di influenzare sulla sorte dell'impresa, Adriano Olivetti ne era – almeno formalmente – il Presidente. Per osservare come in quegli anni Adriano si rapportò all'attività imprenditoriale occorre fare un passo indietro e tornare a prima dello scontro della guerra.

Nel 1938 il grafico Renato Zveteremich, direttore dell'ufficio pubblicità della Olivetti, si dimise in seguito alle critiche di Camillo, che non apprezzava il suo «senso artistico»[863]. Adriano Olivetti seppe subito come sostituirlo. Grazie alla rete di conoscenze milanesi e in particolare ad Edoardo Persico, a metà del 1936 aveva infatti già chiamato a colloquio Leonardo Sinisgalli, ingegnere e poeta potenzino impiegato alla Società del Linoleum, che giunse poi nel 1938 da Monza insieme allo scrittore siciliano Elio Vittorini e ai giovani *design*ers sardi Costantino Nivola e Luigi Pintori, collaboratori di Giuseppe Pagano presso «Casabella»[864].

Leonardo Sinisgalli.

> Però col tempo, questa pubblicità autoritaria incontra i pericoli che l'assoluto quantitativo finisce sempre per incontrare. Incontra l'indifferenza umana. E allora? Allora bisogna fare quello che si sarebbe dovuto fare fin dal principio. Bisogna rendere qualitativo il fatto quantitativo […] Certo, dietro queste tavole, c'è uno scopo che resta, in definitiva, quello comune di ogni pubblicità. Pure, gli autori hanno lavorato senza tenerlo presente: tenendone presente uno molto più immediato: creare immagini che riuscissero a durare nell'uomo e a vivere in lui. È lo stesso scopo altamente ambizioso di un poeta, di un pittore. Ma, se solo l'arte può qualificare, e far durare, far vivere, ottenere l'impegno dell'uomo, la pubblicità deve essere arte.[865]

Tra il 1933 e il 1934 erano uscite dalla Olivetti le prime macchine contabili, le Audit 41, 42, 51 e 52, le cui funzioni erano modeste e l'aspetto, poco curato e attraente, era «quello di una macchina per scrivere, ma accanto alla tastiera alfabetica vi *erano* anche i tasti numerici

[863] Cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 97. Per un confronto visuale della grafica pubblicitaria di Zveteremich e dei colleghi in quegli anni, v. COLIZZI, Alessandro, "Advertising in Italy, 1941-1943", in linea <http://www.domusweb.it/content/domusweb/en/from-the-archive/2012/02/18/advertising-in-italy-1941-1943.html> (consultato il 28 maggio 2013).
[864] Cf. LUPO, Giuseppe, *Sinisgalli e la cultura utopica degli anni Trenta*, Milano, Vita e Pensiero, 1996, p. 224.
[865] VITTORINI, Elio, "Una campagna pubblicitaria", Ivrea, C. Olivetti S.p.A., 1939. Non occorre sottolineare come il testo critichi implicitamente l'autoritarismo come mezzo anche politico.

che consentono di effettuare addizioni e sottrazioni»[866]. Solo qualche anno dopo, all'inizio degli anni '40, la Olivetti produceva una nuova serie di macchine da calcolo, dai nomi fantasiosi ed attraenti (Summa, Multisumma, Velocisumma e Simplisumma), disegnate dall'architetto Marcello Nizzoli, che come le nuove macchine per scrivere si imponevano ormai nel mondo delle «necessità della casa di oggi», oggetti esteticamente ricercati e come tale pubblicizzati sulle riviste. E la Olivetti si imponeva nel Canavese e nel panorama nazionale come una grande impresa destinata a sviluppi ancora imprevedibili. Nel 1939, l'anno in cui formalmente diveniva un'industria "ariana", lavoravano negli edifici sempre più grandi 2.300 operai, mentre gli impiegati erano saliti vertiginosamente a 448. L'anno successivo, nonostante lo scoppio della guerra e l'inserimento della Olivetti nella lista delle aziende ausiliarie, la produzione non mutò. Anzi, Adriano si recò a Roma ed ottenne le materie prime necessarie per far proseguire la produzione dal generale Alfredo Dallolio, il militare incaricato durante la Grande Guerra della mobilitazione industriale che il padre Camillo aveva aspramente criticato[867]. Lo scoppio della guerra portò infatti le tre Armi, le banche, i giornali, ecc. ad aumentare la richiesta di macchine per scrivere, da calcolo, telescriventi e archivi, alla quale poteva provvedere solo una grande impresa come la Olivetti, che ormai avviata a gestire il monopolio del settore nel dicembre del 1940 assorbì le torinesi Invicta e Electa[868]. Se nel gennaio del 1941 all'inaugurazione della scuola materna di Ivrea erano presenti Adriano Olivetti e il Ministro Bottai[869], qualche mese più tardi Ivrea viveva un altro momento di festa e di testimonianza della volontà della Olivetti e dei suoi dirigenti di stabilire un rapporto positivo con il territorio, quando Maria José la principessa del Piemonte giunse in visita ufficiale per l'inaugurazione dell'asilo-nido progettato da Figini e Pollini[870]. Uomo infaticabile, in quegli anni che lo vedevano correre tra Ivrea, Roma, Milano e la Svizzera, definitivamente conclusa l'esperienza del

Summa, Multisumma, Velocisumma, Simplisumma.

Nel 1940 la Olivetti acquisì l'Electa e l'Invicta.

La principessa del Piemonte Maria José, all'inagurazione dell'asilo Olivetti di Ivrea.

[866] ASO, "Aspettando il computer: le prime macchine contabili", in linea <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=599> (consultato il 19 agosto 2013).
[867] Cf. OLIVETTI, Adriano, "Quarant'anni, discorso ai lavoratori del 29 ottobre 1948", in «Rivista Olivetti», marzo 1949.
[868] Cf. CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 112.
[869] Cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 93, dove però il giornalista non indica la fonte dell'affermazione.
[870] V. RICCI, Marco, *Asilo Olivetti, cit.*

piano della Valle d'Aosta Adriano Olivetti affidò al giovane architetto Luigi Cosenza uno studio per un piano regionale campano[871].

Il piano regionale campano.

Sul finire degli anni '30 e i primi '40, Adriano Olivetti riusciva quindi a coordinare con successo interessi ed attività molteplici: produzione di massa di macchine dalla qualità meccanica ed estetica difficilmente imitabili; architettura razionale; volontà di dirigere lo sviluppo economico ed urbanistico verso il benessere dei più; politica antifascista, democratica e federalista. Tutto ciò era accomunato da un denominatore comune, dalla cultura moderna e modernista, o meglio dalla volontà di apportare una visione del futuro radicalmente innovativa, pluralista e globale, che mettesse al centro della vita collettiva il benessere tanto materiale quanto "spirituale". Una cultura nella quale Olivetti intervenne direttamente con la rivista «Tecnica ed Organizzazione» e, a partire dalla fine del 1941, con una nuova casa editrice.

L'espansione dell'azienda, lo sviluppo urbanistico, l'interesse verso l'editoria.

Fu infatti nell'autunno di quell'anno di guerra che Adriano si recò a Milano e presentandosi all'Agenzia Letteraria Internazionale come amico di Roberto "Bobi" Bazlen ingaggiò il giovane Luciano Foà, che si è già visto collaborare attivamente alle azioni politiche dell'imprenditore e come correttore dell'*Ordine politico*[872]. Il 12 febbraio 1942 nacquero così le Nuove Edizioni Ivrea, che furono amministrativamente chiuse il 31 dicembre 1946, dopo la pubblicazione di solo tre soli volumi[873]. La casa editrice fallì a causa della guerra e della condizione di rifugiato dell'editore, impossibilitato a proseguire un lavoro iniziato con passione. Ingaggiato il segretario-coordinatore Foà, affidato a Erika Rosenthal il compito di segretaria-redattrice e assicuratosi i consigli di Bazlen, Olivetti fece infatti appello a nu-

Le nuove edizioni di Ivrea.

[871] A causa della guerra il piano si limitò ad una serie di abbozzi, a molte fotografie e agli studi preliminari per il piano urbanistico di un quartiere di Napoli, v. "Studio urbanistico per una zona di Napoli", in «Costruzioni Casabella», n. 146 (1940) e in "Costruzioni Casabella", n. 183 (giugno 1943).

[872] Bazlen era triestino di lingua tedesca e mentore occulto di numerosi eventi nell'editoria del XX secolo. Nel secondo dopoguerra Bazlen e Foà, per dieci anni Segretario Generale all'*Einaudi*, fondarono insieme le edizioni Adelphi. Leonardo Luccone fa un piacevole e interessante ritratto di Bobi Bazlen in "L'uomo scritto dagli altri", «Il Foglio», 17 marzo 2007, in linea <http://www.evelinasantangelo.it/interne/pdf/foglio.pdf> (consultato il 29 luglio 2013). Un ritratto letterario di Bazlen è DEL GIUDICE, Daniele, *Lo stadio di Wimbledon*, Einaudi, Torino, 1996.

[873] Oltre a *La vocazione umana*, la testimonianza di una crisi religiosa vissuta dal professore di storia antica Aldo Ferrabino, le NEI pubblicarono solo gli *Studi preliminari per un Piano regolatore della Val d'Aosta* e *L'Ordine politico delle Comunità*, che come si è visto era pronto per la stampa in Svizzera, presso la Engandin press.

Alberto Zevi e Hemingway.

Giorgio Fuà e Keynes.

Cesare Musatti e Jung.

Angela Zucconi e Kierkegaard.

Franco Momigliano e Rathenau.

Le collane Curia Christianorum e Humana Civilitas.

merosi collaboratori, in genere giovani e dagli interessi più svariati. Alberto Zevi, allievo di Guglielmo Ferrero a Ginevra, assicurò alle NEI i diritti di Ernest Hemingway, il romanziere americano che sarebbe stato pubblicato per la prima volta in Italia nel 1945 dalla piccola casa editrice Jandi Sapi; l'economista Giorgio Fuà, anch'egli studente a Ginevra, acquistò i diritti di John Maynard Keynes; lo psicologo Cesare Musatti affidò a Giuseppe Levi la traduzione di *Tipi psicologici* di Carl Jung; Ernesto Rossi mandò dal confino *Riforma Agraria*; Angela Zucconi, futura collaboratrice dell'editore Einaudi, coinquilina di Natalia Ginzburg e figura centrale dei servizi sociali in Italia[874], tradusse *Il timore* e *Timore e tremore* di Søren Kierkegaard, che sarebbero stati pubblicati dalle Edizioni di Comunità; Franco Momigliano, un economista allievo di Luigi Einaudi e poi professore di Roberto Olivetti[875], tradusse *Von kommenden dingen* di Walther Rathenau, del quale Olivetti possedeva l'opera omnia benché non conoscesse il tedesco[876]. L'editore affidò quindi a Concetto Marchesi, comunista e docente all'università di Pavia, la responsabilità della collana Curia Christianorum, dove si sarebbero dovuti pubblicare testi di ispirazione cattolica, mentre incaricò Umberto Campagnolo[877] e Alessandro Passerin d'Entrèves della collana Humana Civilitas, di indirizzo squisitamente storico e politico[878]. Collana centrale del

[874] BELOTTI, Alice, *La Comunità Democratica. Partecipazione, educazione e potere nel lavoro di comunità di Saul Alinsky e Angela Zucconi*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2012, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/collana/012512114119Angela%20Zucconi.pdf>; v. anche, *id.*, "Angela Zucconi", in «Doppiozero», 22 novembre 2012, in linea <http://www.doppiozero.com/materiali/che-fare/angela-zucconi> (consultato il 30 luglio 2013).

[875] V. LAVISTA, Fabio, "Franco Momigliano", in *Dizionario biografico degli italiani*, in linea http://www.treccani.it/enciclopedia/franco-momigliano_%28Dizionario-Biografico%29/ (consultato il 30 luglio 2013).

[876] E infatti i bordi delle pagine dei volumi conservati alla Fondazione Adriano Olivetti sono intonsi. Alla casa editrice si prestarono anche i traduttori Ada Della Torre, Erich Linder, Carla Musatti, Alessandra Scalero, gli impiegati della Olivetti Leone Traversi e Mirto Doriguzzi, Giuseppe Sinisgalli e Ernesto Buonaiuti, i collaboratori Alberto Carocci («conosciuto sulle spiagge della Versilia», OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 107) e Herman Keyserling.

[877] Primo organizzatore della biblioteca di fabbrica Olivetti. A fine 1942 Gioele Solari, maestro di Noventa e Mario Einaudi, fece trasportare la propria biblioteca da Torino a Ivrea, sotto le cure di Campagnolo, temendo per l'integrità dei volumi durante la guerra.

[878] «Ispirata al desiderio di contribuire ad una maggiore comprensione delle esperienze e degli orientamenti del nostro tempo, [...] si propone di illustrare la formazione e lo sviluppo della coscienza politica dell'occidente. A tale scopo, essa riunirà opere che, considerate alla luce dell'attuale momento storico, appaiono chiare testimonianze di quell'idea della «humana civilitas», il cui svolgimento rivela lo sforzo del pensiero verso una sempre più adeguata consapevolezza della natura spirituale di ogni umano consorzio. Le opere della collana sono destinate agli studiosi e nello stesso tempo al pubblico, in generale, delle persone colte; saranno quindi curate in modo da formare non solo un sicuro strumento di lavoro, ma anche un'agile lettura, sgombra da ogni inutile sfoggio di

programma editoriale delle NEI, avrebbe dovuto accompagnare la pubblicazione di altri autori e titoli importanti nella cultura occidentale e poco conosciuti in Italia: *La monarchia del Messia,* di Campanella, a cura di Luigi Firpo, il *Testamento politico* di Richelieu, a cura dello storico Chabod, le *Considerazioni sulla natura della Rivoluzione francese* di Mallet du Pan, tradotto da Passerin d'Entrèves, *Dell'Italia nei suoi rapporti con la libertà e la civiltà moderna* di Luigi Andrea Mazzini e curato da Salvatore Saitta, e *La cospirazione degli eguali e Riflessi sul governo federativo applicato all'Italia* di Filippo Buonarroti, tradotto da Alessandro Galante Garrone[879], *Della servitù volontaria* del francese de la Boétie, *Trois générations* di Guizot, *Il Federalista*, di Hamilton Jay e Madison, tradotto da Umberto Campagnolo[880]. Se Humana Civilitas tendeva ad esaminare i risvolti politici della rivoluzione francese ed americana, la collana più "generalista" Saggi era probabilmente frutto di Bobi Bazlen, attento alla cultura mitteleuropea, alle manifestazioni artistiche e tendenzialmente irrazionalistiche[881]. Il programma delle Nuove Edizioni Ivrea[882] caratterizzava quindi la casa editrice per la

La collana Saggi.

erudizione», documento non classificato, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Edizioni di Comunità, *cit.* da DE' LIGUORI CARINO, Beniamino, *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*, Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2008, p. 54, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quaderni/022011130709quaderno%2057.pdf>.

[879] GARRONE GALANTE, Alessandro, VENTURI, Franco, *Vivere eguali. Dialoghi inediti intorno a Filippo Buonarroti*, Manuela ALBERTONE (ed.), Reggio Emilia, Diabasis, 2009. L'introduzione è riprodotta in ALBERTONE, Manuela, "Franco Venturi e Filippo Buonarroti: tra ricerca storica e passione politica", in *Storico per passione civile. Atti del Convegno di studi "Alessandro Galante Garrone 1909-2003"*, Aldo AGOSTI (ed.), Alessandria, Edizioni dell'Orso, 2011, p. 264-272.

[880] Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori, Fondo Rosa e Ballo, b. 16, fasc. 1, non datato, citato in RIBOLI, Valeria, *Roberto Bazlen editore nascosto*, *cit.*, p. 65.

[881] Dalla lunga lista in *ibid.*, p. 65-67, traggo i volumi più notevoli messi in programma per la collana Saggi: Carl Burckhardt, *Gestalten Und Mächte*, De Unamuno, *L'agonia del Cristianesimo*, Frobenius, *Monumenta Africana*, Kereny, *Apollon*, Jung e Kereny, *Einführung in das der Mythologie*, Richard Wilhelm, *Der Mensch und das sein*, diversi volumi del filosofo Ortega Y Gasset, Schubart, *L'Europa e l'anima orientale*, De Rougemont, *Penser avec les mains*, Soloviov, *Tre Dialoghi*, *La critica dei principi astratti* e *Discorsi sull'umanità di Dio*, Berdiaev, *Esprit de liberté*.

[882] «Le programme initial sera constitué par: a) la publication des œuvres complètes de Kierkegaard et du Cardinal Newman [...] et des ouvrages les plus importants de Soloviov. b) Notre maison s'est assurée les droits d'exclusivité pour l'Italie de Rudolf Kassner, Leo Frobenius, Ortega y Gasset, Ivanow. Elle publiera aussi un vaste choix des lettres de Rilke et «Byzantinische Christentum» par Ball. Nous étudions aussi la possibilité de faire connaître ici Alfred Weber. e) Une collection de psychologie. Comme vous saurez peut-être, très peu a été fait en Italie dans ce champ et même les ouvrages fondamentales de psychanalyse ne peuvent se trouver en italien. Le premier livre de cette collection sera «Psychologische Typen» de Jung. En suite, nous publierons d'autres ouvrages de Jung, de Kretschmer, de Heyer, etc. Nous avons également demandé les droits pour « L'âme romantique et le rêve » d'Albert Béguin. d) Une collection artistique en vue de présenter des essais critiques sur l'architecture contemporaine et une série d'ouvrages sur l'art (Woelfflin, Max Dvorak, Worringer, Brandi, Argan, etc.)», lettera di Adriano Olivetti al conte Keyserling, citata da

Un programma editoriale fondato su temi e discipline in gran parte sconosciute dalla cultura italiana.

varietà dei temi affrontati e delle discipline mobilitate (storia dell'arte, letteratura, storia del pensiero politico, antropologia, psicologia, ecc.), in gran parte sconosciute dalla cultura italiana, che l'idealismo crociano aveva reso impenetrabile per le opere attinenti a campi della ricerca quali la psicanalisi, la psicologia di matrice junghiana, l'antropologia e la sociologia, che provenivano inoltre da paesi esterni alla politica culturale autarchica[883]. La forte carica spirituale del programma delle NEI, non immediatamente cristiana né religiosa, è un'ulteriore testimonianza della definitiva apertura in quegli anni di Adriano Olivetti a manifestazioni immateriali e non immediatamente razionali dell'essere umano, al suo concepire la persona come un'entità complessa e profonda il cui compimento è garantito dal benessere materiale, la dimensione di cui si sarebbero dovute occupare la società e la sua organizzazione politica ed economica – occupazione principale dell'editore, che scelse proprio in quegli anni di «vivere come uomo e non come santo […] di agire e creare».

Nel 1942, grazie anche all'aumento di ordini dovuto alla guerra, la Olivetti giunse infatti ad impiegare 4.673 persone, di cui 3.837 operai, produsse 64 mila macchine da scrivere e 2.561 macchine da calcolo, segnando un aumento del 108% rispetto al 1938 a fronte del calo delle esportazioni, che nonostante le condizioni difficili si mantenevano a livelli invidiabili, dato che il 21% delle macchine era destinato all'estero. E come imprenditore – come uomo e non come santo –, mentre gli affidava la cura dell'opera di Jung e di Piaget, convinto che «con la fine della guerra e del fascismo e il conseguente rinnovamento politico e ideologico, si sarebbe rapidamente sviluppato un vivissimo interesse per tutto ciò che riguardava la psicologia»[884], in quel 1942 Adriano Olivetti chiamò ad Ivrea Cesare Musatti, padre

Cesare Musatti alla Olivetti.

ZORZI, Renato, *Edizioni di Comunità. Catalogo generale 1946-1982*, Milano, Edizioni di Comunità, 1982, p. X (gli errori in francese sono nell'originale).

[883] Prima della caduta del fascismo, Olivetti intendeva incorporare nelle NEI il catalogo delle Nuove Edizioni Capolago, casa fondata da Guglielmo Ferrero e continuata per qualche tempo dalla moglie Gina Lombroso Ferrero. Pubblicò pochi titoli, tra i quali Randolfo Pacciardi, *Il battaglione Garibaldi: volontari italiani nella Spagna repubblicana*, le opere di Leo Ferrero, *Gli ultimi barbari: liberazione* di Guglielmo Ferrero, *Il seme sotto la neve* di Ignazio Silone. «La signora Ferrero aveva tempo fa ottenuto da Olivetti la promessa che egli avrebbe rilevato le N.E.C. Ma credo che ora Olivetti voglia dare un altro indirizzo alla sua progettata casa editrice», lettera di Egidio Reale a Ignazio Silone, 22 maggio 1944, in Fondazione Turati, Fondo I. Silone, Corrispondenza generale, citata da CASTAGNOLA ROSSINI, Raffaella, *Incontri di spiriti liberi*, *cit.*, p. 115.

[884] MUSATTI, Cesare, BAUSSANO, Giancarlo, NOVARA, Francesco, ROZZI, Renato, *Psicologi in fabbrica*, *cit.*, p. 3.

in Italia della psicologia del lavoro, che avrebbe dovuto osservare e intervenire nell'organizzazione della produzione. Non per garantire solo un aumento della produttività, ma per armonizzare «le condizioni oggettive del lavoro» con la «situazione soggettiva del lavoratore»[885], alla quale gli ingegneri in quegli anni riflettevano ben poco.

> Non sentire più l'operaio esclusivamente al servizio della macchina, e i gruppi operai nella loro struttura al servizio dei compiti di produzione; ma piuttosto la macchina anche al servizio dell'operaio che la usa, e la organizzazione del lavoro collettiva condizionata dai problemi piscologici di gruppo.[886]

[885] MANOTTA, Marina, "Centro di psicologia del lavoro di Ivrea", in linea <http://www.aspi.unimib.it/collections/entity/detail/173/> (consultato il 31 luglio 2013).
[886] MUSATTI, Cesare, BAUSSANO, Giancarlo, NOVARA, Francesco, ROZZI, Renato, *Psicologi in fabbrica*, *cit.*, p. 65. Un altro "olivettiano", occupato in mansioni gestionali, afferma che «molte delle ricerche condotto nel Centro Studi [di Psicologia] erano protese a creare condizioni di lavoro il più possibile accettabili e a tenere sotto controllo l'evoluzione delle trasformazioni del lavoro. Ci fu una sorta di mandato consegnato da Adriano Olivetti a Cesare Musatti che del centro era il "guru": quello di non far mai dimenticare l'umanità del lavoratore», BUTERA, Federico, DE WITT, Giovanni, *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa*, *cit.*, p. 64.

Alla Liberazione dell'Italia dall'occupazione nazi-fascista Adriano Olivetti aveva 44 anni. La sua formazione culturale ed intellettuale era definitivamente completata. Le sue idee sulla funzione della fabbrica e della pianificazione in un paese libero, sull'organizzazione degli interessi da perseguire dopo il corporativismo, sul socialismo, il capitalismo e la socialdemocrazia, sulla persona e la comunità, sulle istituzioni necessarie a garantire un'effettiva rappresentazione dei cittadini, la loro libertà ed eguaglianza sociale, non avevano più bisogno di chiarificazioni. Uomo del fare, Adriano Olivetti sentiva solamente il bisogno di metterle in opera, di trasformare le idee in azione e realtà effettiva. E dato che la categorizzazione dei fatti rischia di limitarsi ad un'operazione sterile e artificiale, ad un'etichettatura, nelle prossime pagine non si cercherà di indicare sempre quali riferimenti culturali avessero potuto animare le svariate attività che videro Olivetti come protagonista nel secondo dopoguerra. Si proverà piuttosto a descriverle, ad analizzare le complesse vie intraprese dall'eporediese per concretizzare i propri progetti politici e imprenditoriali e ad inserirle nel contesto culturale, politico e sociale di quegli anni per misurare in che modo vi contribuirono e ne furono influenzate.

TERZA PARTE

Come realizzare un'idea

Le delusioni di un imprenditore senza partito. Tra Roma e Ivrea (1945-1947)

Passaggio in Eporedia

I vostri scioperi arditi, le vostre dimostrazioni contro le atrocità tedesche, sono vostri grandi meriti, sono il segno della vostra forza, del vostro coraggio, il segno che un mondo è tramontato e che domani davvero, lentamente ma inesorabilmente, un nuovo mondo sorge.
Adriano Olivetti, discorso agli operai di Ivrea, giugno 1945

Si è già visto che la maggioranza dei dipendenti della Olivetti provenivano dalla campagna canavesana. Quando cadde il regime di Mussolini il 25 luglio 1943, mentre Adriano Olivetti era a Roma la fabbrica era chiusa e gli operai in ferie, intenti ai lavori agricoli. Perciò non vi furono manifestazioni né riunioni. «Alla riapertura dello stabilimento, un gruppo di dipendenti – di ogni tendenza politica e prevalentemente impiegati – prese l'iniziativa di fare eleggere dalle maestranze due "comitati di lavoratori", uno per gli operai e uno per gli impiegati, come primo passo verso la ricostruzione delle commissioni interne […] L'iniziativa fu prontamente appoggiata dalla Direzione»[887], ossia da Pero, Enriques e Martinoli. Dopo l'8 settembre e fin quando non furono certi che ai tedeschi non conveniva attaccare un'impresa coma la Olivetti, distruggere gli importanti macchinari e deportare i lavoratori insieme

I comitati di lavoratori nel 1943.

[887] MAGGIA, Giovanni, "La Olivetti nella Resistenza", *cit.*, p. 176. A rappresentare il PdA vi era Riccardo Levi, cf. LEVI, Riccardo, *Ricordi politici…*, *cit.*, p. 50.

alla loro esperienza meccanica, gli operai disertarono le officine. In fabbrica venivano solo pochi uomini, e tra questi Martinoli, Enriques, Polese, Canetta, Villa e Jervis, che l'11 settembre 1943 formarono un comitato interpartitico antifascista che nel giugno '44 avrebbe costituito l'ossatura del Comitato di Liberazione Nazionale (CLN) di Ivrea e della fabbrica Olivetti.

Il comitato di Liberazione Nazionale di Ivrea e della fabbrica Olivetti.

Durante l'occupazione tedesca gli operai Olivetti fabbricavano pezzi di armi e chiodi anticarro, che venivano poi consegnati ai partigiani sulle montagne, e «nelle officine della fabbrica trovarono la loro prima origine e conservarono la loro base più sicura le SAP, i Gruppi di difesa della donna, il Fronte della Gioventù»[888], tra i quali a guerra conclusa si contarono 24 caduti. Tra il luglio 1944 e la fine delle ostilità i lavoratori Olivetti furono al centro di numerosi scioperi e nascosero i macchinari e le materie prime ai tedeschi, che nel gennaio 1945 inviarono un gruppo di guastatori per minare e distruggere la fabbrica, anche se Giovanni Enriques e Gino Martinoli con estrema freddezza riuscirono a corrompere l'ufficiale che li guidava[889].

[888] *Ibid.*, p. 178. « la fabbrica, dichiarata dai tedeschi «stabilimento protetto», in quanto produceva materiale utile al Reich, divenne il vero e proprio centro della vita di Ivrea: al suo interno si provvide al vettovagliamento della popolazione, al reperimento di armi, a mantenere i contatti con le formazioni partigiane di stanza sulle montagne circostanti, a garantire rifugio agli antifascisti e a stampare clandestinamente i lasciapassare tedeschi», V. LAVISTA, Fabio, "Gino Martinoli", *cit.*. Martinoli disegnò la Olivetti M40 Kr, «versione economica e alleggerita della M40, costruita dal 1942 per l'esercito tedesco. È caratterizzata dall'assenza di alcuni accessori quali: cambio colore nastro, marginatori automatici e copri bobine. La macchina, con la tastiera tedesca, fu prodotta in pochi esemplari; alcuni modelli vennero in seguito modificati utilizzando quella italiana», LABORATORIO-MUSEO TECNOLOGICAMENTE, "Olivetti M40 KR, 1942", in linea <http://www.museotecnologicamente.it/olivetti-m40-kr-1942/> (consultato il 22 agosto 2013).

[889] «Più sfumato deve essere il giudizio sul ruolo svolto dalla direzione dell'azienda, anche in conseguenza delle polemiche – a volte accese – che si ebbero nell'immediato dopo-guerra. A chi ne vantava i meriti resistenziali (aiuti i finanziari al C.L.N., attività anti-rappresaglia, esposizione personale di molti dirigenti nella lotta) si contrapponeva chi ne sottolineava gli accordi di produzione coi tedeschi – ma c'era chi ribatteva che questa era stata una premessa indispensabile per salvare le maestranze dalla deportazione – e le offerte pecuniarie in favore di alcune iniziative repubblichine – e allora si ribatteva che erano state null'altro che passi obbligati, mere formalità cui era impossibile sottrarsi se non a rischio di gravi conseguenze. Sta di fatto comunque che dei tre massimi dirigenti della ditta, ben due avevano, si può dire da sempre, fatto parte del C.L.N. cittadino, mentre una schiera di dirigenti minori si era data da fare a vari livelli e con diversi compiti», MAGGIA, Giovanni, "La Olivetti nella Resistenza", *cit.*, p. 184. Tra i "puri" si possono ricordare Riccardo Levi e Guglielmo Jervis, «arrestato ai primi di marzo 1944 a opera di SS tedesche, fucilato nella notte tra il 5-6 agosto 1944 da plotone tedesco», prima di morire scrisse sulla copertina di una Bibbia, con la punta di uno spillo, «Non piangetemi, non chiamatemi povero. Muoio per aver servito un'idea», *La Resistenza attraverso alcune testimonianze. Inchiesta collettiva. Ivrea 25 aprile 1961*, allievi del corso di Educazione Civica della Scuola Tecnica Arduino di Ivrea tenuto da Rosalba Bellino Todisco, Ivrea, S.p.A. Olivetti, 1962, p. 57. Le officine Olivetti di Ivrea si affacciano tutt'oggi su via Guglielmo Jervis.

> Ciascuno di voi in questi lunghi mesi ha compiuto il suo dovere. Taluni di voi, e soprattutto quelli più in alto nella responsabilità, i dirigenti, ebbero difficili incarichi e fecero anche sacrificio di una cosa di cui ogni uomo deve essere gelosissimo: la stessa loro reputazione. Bisogna avere il coraggio di dire la verità, anche se talvolta è spiacevole. La direzione sembrò talvolta accomodante, talvolta fu costretta a scendere a compromessi, ma bisognava evitare a ogni costo che la fabbrica producesse materiale da guerra, bisognava evitare a ogni costo l'invio di forti masse di operai in Germania, bisognava evitare a ogni costo l'invio di macchinari in Germania, bisognava a ogni costo, negli ultimi giorni, evitare la distruzione dello stabilimento. Questo risultato fu ottenuto e non valgono recriminazioni, non valgono i se e i ma. Ciascuno ebbe il suo compito. Per taluni fu di gloria, per taluni fu di rinuncia, per taluni di intransigenza, per taluni fu di arrendevolezza: fu necessario talvolta cedere sulla forma perché la sostanza rimanesse intatta.[890]

Il ritrono a Ivrea nel maggio del 1945.

Quando Adriano Olivetti giunse a Ivrea, a metà maggio 1945, trovò la fabbrica integra e animata dallo spirito antifascista che lo aveva spinto a collaborare con gli Alleati. I suoi progetti di socializzazione dell'impresa richiedevano che ne assumesse il controllo per avviarla verso un cambiamento radicale, che mettesse innanzitutto da parte gli amici e la famiglia perché non avrebbero probabilmente accettato di perdere la dirigenza. Giuseppe Pero perdette la Presidenza, Giovanni Enriques fu trasferito alla filiale di Roma, Gino Martinoli assegnato alla Hispano Olivetti di Barcellona, anche se rifiutò e entrò a far parte del comitato per la ricostruzione industriale CNL Alta-Italia, seguendo poi un percorso professionale non molto lontano da quello dell'amico Adriano. Olivetti propose di guidare la socializzazione dell'impresa ad «alcuni dirigenti dei partiti di sinistra che lavoravano in fabbrica»[891], che non erano pronti, volevano forse un po' di riposo dopo anni di lotta, erano sicuramente divisi sul significato e l'obiettivo delle nazionalizzazioni,

I cambiamenti ai vertici.

[890] Discorso di AO ai lavoratori Olivetti, giugno 1945, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Scritti inediti, §646, trascritto come "Dovete conoscere i fini del vostro lavoro" nel supplemento di «La Sentinella del Canavese», a. 108, n. 30 (19 aprile 2001), p. 13, in linea <http://quotidianiespresso.repubblica.it/sentinella/nonquotidiano/speciale/olivetti/ioa01.htm> (consultato il 22 agosto 2013).
[891] OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 135. Tra quegli uomini vi era il comunista Umberto Rossi, che dopo il socialista Ugo Boella fu il secondo sindaco di Ivrea nel dopoguerra. Rindossò la fascia tricolore nel 1958 in quanto secondo eletto del Movimento Comunità dopo Adriano Olivetti, che si candidava alle elezioni nazionali.

e declinarono l'invito alla cogestione. Il Consiglio d'Amministrazione del 28 luglio 1945 formalizzò la riconquista della Presidenza di Adriano e assegnò la Vice-Presidenza a Massimo, che il 14 settembre 1945 divenne Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale di un'impresa che contava più di 5.000 dipendenti. Il fratello era infatti in partenza per Roma, deciso a proseguire l'attività politica e culturale come membro del PSIUP al quale si era iscritto tramite Cesare Musatti, segretario della sede federale del partito a Ivrea e direttore del Centro di psicologia della Olivetti, dopo che tra il 19 luglio e il 1° agosto avevano seguito insieme il consiglio nazionale socialista di Milano[892].

Costituente e socialista

> *I diritti di libertà in regime democratico non devono concepirsi come il recinto di filo spinato entro cui il singolo cerca scampo contro gli assalti della comunità ostile, ma piuttosto come la porta che gli consente di uscir dal suo piccolo giardino sulla strada e di portare il suo contributo al lavoro comune: libertà, non garanzia di isolamento egoistico, ma garanzia di espansione sociale.*
> Piero Calamandrei, Costruire la democrazia. Premesse alla Costituente, 1945

Come già dopo la Grande Guerra, alla Liberazione il problema principale che gli economisti, gli industriali e i politici europei dovevano risolvere era la gestione della riconversione della produzione industriale da bellica a civile. Doveva compiersi in modo privato e disorganizzato o controllato e pubblico? Statale o decentralizzato? Doveva avere come obiettivo l'uscita dall'economia controllata e dopata del periodo bellico, ridivenire libero mercato, oppure puntare verso un'economia programmatica? Ma a differenza del 1919, nel secondo dopoguerra si poteva riflettere su esperienze pregresse di pianificazione in tempo di pace diversissime tra loro, impiegando inoltre strumenti concettuali

[892] In *ibid.*, p. 136, nell'affermare che Olivetti rifiutò la carica di commissario FIAT propostagli dai socialisti perché avrebbe voluto assumere la direzione del quotidiano PSIUP a Torino, il «Sempre Avanti!», Ochetto fa riferimento ad una testimonianza di Geno Pampaloni non reperibile nel testo indicato, *L'immagine della comunità*, Marcello FABBRI (ed.), *cit.*. Non mi sembra pertanto sufficientemente supportata per essere considerata apprezzabile.

La programmazione economica nelle diverse strategie politiche fra il 1945 e il 1970.

marcati da ideologie altrettanto diverse. In Italia, gli esempi più immediati di programmazione economica erano da una parte il piano quinquennale sovietico e dall'altra il corporativismo, l'autarchia e lo "Stato imprenditore" instaurati dal fascismo. E anche se non ci si interessava al primo, non si poteva restare indifferenti ai secondi, che obbligavano ogni italiano che si occupasse di politica economica a pronunciarsi sul ruolo nell'economia da assegnare alle istituzioni pubbliche, sui metodi e la funzione del loro intervento. A scegliere insomma tra pianificazione e mercato. Anche se, osservando bene, alla Liberazione i giochi erano praticamente già conclusi.

Nel secondo dopoguerra i politici e i tecnici italiani che sostenevano l'idea di una politica economica programmatica si scontrarono infatti con una «violenta ostilità» e con «l'individualismo così fortemente accentuato da assumere aspetti quasi anarcoidi e in cui il senso sociale era estremamente scarso»[893]. Scoraggiati dal carattere scarsamente solidare dell'italiano, profondamente divisi sugli obiettivi e i metodi, i fautori della pianificazione economica furono incapaci di giungere ad una proposta politica sintetica, valida ed alternativa a quella di chi sosteneva la libertà del mercato e la necessità di riportare lo Stato fuori dalle attività economiche, degli Einaudi, Papi, Corbino, Bresciani Turroni. Dopo il 25 aprile 1945 la pianificazione era quindi divenuta un terreno di discussione instabile e debole, e nessuna forza politica maggiore la sostenne coraggiosamente. In campo economico, nella DC risultava vincente la destra del partito che esprimeva un limpido liberismo. A sinistra dell'emiciclo, l'unico politico che lavorò effettivamente per strutturare un'attività pubblica capace di coordinare l'economia del paese fu il socialista Rodolfo Morandi, che come Ministro dell'Industria e del Commercio capeggiò istituzionalmente la riflessione sulla socializzazione delle imprese e promosse i Consigli di gestione[894], mentre come dirigente del Fronte Democratico Popolare dovette ammettere che «la pianificazione è un'esigenza naturale e spontanea dell'economia collettiva» e che «solo in una società socialista sussistono le condizioni perché la pianificazione possa avere attuazione integrale». Di conseguenza, in un paese che si era liberato e

[893] LAVISTA, Fabio, *La stagione della programmazione. Grandi imprese e Stato dal dopoguerra agli anni Settanta*, Bologna, Il Mulino, 2010, p. 49, che riferisce parole di Gino Martinoli.

[894] Sui Cdg come forma di programmazione della produzione nazionale e in Olivetti, v. *infra*, p. 380 e seguenti.

si stava ricostruendo soprattutto grazie al massiccio intervento dei due paesi capitalisti per eccellenza, Stati Uniti e Gran Bretagna, che vedeva al Governo un De Gasperi e un Einaudi al ministero dell'Economia, Finanze e Tesoro, anche per uno dei suoi più intelligenti sostenitori la pianificazione avrebbe inevitabilmente assunto i caratteri di una razionalizzazione tecnica dell'economia o di «parziali programmazioni e regolamentazioni statali in vista di superare congiunture d'eccezione»[895]. In sintesi, nelle condizioni in cui si trovava l'Italia all'uscita della guerra, la pianificazione appariva a destra come una prosecuzione dell'oppressione dell'iniziativa privata da parte dello Stato fascista e ponte sulla via del collettivismo, mentre a sinistra era considerata uno strumento di mera stabilizzazione capitalistica per superare le crisi congiunturali e cicliche dell'economia di mercato.
Si muovevano quindi a latere dell'agone politico, né nella destra liberista né nella sinistra collettivista, diverse personalità che avevano letto «l'opera di Keynes», riflettuto «intorno al New Deal americano», si erano resi consapevoli «del fallimento e dell'impossibilità di riproporre la politica autarchica e corporativa» o avevano «rielaborato la dottrina sociale della chiesa»[896], i vari Fanfani, Campolongo, Sylos Labini, i Vanoni, Saraceno, La Malfa, Olivetti. Potevano affermare che iniziativa privata in libero mercato e coercizione dello Stato esprimevano due soluzioni «così astratte e così lontane dalla realtà da non presentare alcun interesse» ai fini della loro riflessione sull'organizzazione economica del paese; potevano attestare che l'Italia non presentasse all'uscita della guerra i caratteri di una o dell'altra condizione dipinte da quella contrapposizione manichea, ma che più realisticamente era basata sulla proprietà privata nonostante un esteso intervento dello Stato; potevano infine sostenere con spirito pragmatico che in quel contesto un piano di economia nazionale potesse significare semplicemente «dare a tutti gli organi pubblici la consapevolezza degli obiettivi da raggiungere affinché essi vi conformino la loro attività», che un piano fosse un «punto di riferimento per un'azione già in atto da parte degli enti pubblici e che, in mancanza di tale riferimento, si svolge*va* spesso a casaccio», nonché un «fattore d'orientamento dell'attività imprenditoriale

[895] MORANDI, Rodolfo, "Piano economico e riforme di struttura", discorso pronunciato alla Conferenza economica socialista del 1947, in *Le sinistre e la ricostruzione*, Marina COMEI (ed.), Bari, Dedalo, 1979, p. 207-208
[896] LAVISTA, Fabio, *La stagione della programmazione*, *cit.*, p. 50.

privata»[897]. Ma difendendo i propri e contrastanti interessi personali o di categoria, la maggioranza degli economisti, dei politici, degli imprenditori, dei tecnici, dei lavoratori e dei cittadini permaneva nella contrapposizione ideologica tra pianificazione e libero mercato, e concordava su un unico punto: la programmazione integrale dell'economia non era auspicabile né possibile nel nostro paese, finalmente libero di manifestarsi come aggregato di individui dopo vent'anni di oppressione dello Stato fascista[898].

Il 1948 vide la stabilizzazione del cambio lira-dollaro, dopo un biennio all'incirca di discussioni e di coerente attività costituzionale e ministeriale che garantirono il successo della politica deflattiva di Einaudi e l'avvio dell'European Recovery Program (ERP, meglio conosciuto come "piano Marshall"), che aprivano in Italia l'epoca neo-liberista e un «periodo di maggiore stabilità economica». «I "manchesteriani" *ebbero* partita vinta»[899], garantirono l'aumento graduale della produttività del lavoro nelle grandi imprese del nord Italia e non puntarono invece alla crescita dell'occupazione dei lavoratori e al risanamento della depressione meridionale, i due obiettivi maggiori dei pianificatori democratici. Che in gran parte non desistettero dai loro propositi, ma continuarono a sostenere la necessità di programmare le attività economiche delle grandi organizzazioni ed elaborarono piani per lo Stato o per le imprese private. Fu infatti nei primi anni '50 che, mentre con i prodromi del "boom" si iniziava a vedere la corda della mancata organizzazione di un'economia emergente e presto galoppante, il Ministro del Bilancio Vanoni redasse con il supporto di Pasquale Saraceno un piano decennale per la piena occupazione, il superamento del divario tra nord e sud e l'equilibrio della bilancia commerciale. Era il "piano Vanoni", che venne approvato nel 1955 anche se non assun-

Il piano Marshall.

Il piano Vanoni.

[897] SARACENO, Pasquale, *Ricostruzione e pianificazione 1943/1948*, Bari, Laterza, 1969, p. 297-298. Pasquale Saraceno fu un tecnico animato da spirito politico ed espresse un concetto di programmazione centralizzata e autoritaria, molto diverso da quello di Olivetti (v. *supra*, p. 287) e foriero dei numerosi problemi che, irrisolti in quegli anni, affliggono ancora oggi il Sud d'Italia. Le parole di Saraceno qui citate mi sembrano comunque riflettere un'impostazione comune ai "programmatori" e condivisa da Olivetti.

[898] All'annuncio del piano Vanoni le reazioni furono tre: delle «anime timorate che, solo a sentir parlare di piano, si mettono in sospetto e paventano tessere e lavoro forzato»; di chi afferma che «la trasformazione politica deve precedere qualsiasi costruzione di piano per un piano alto benessere collettivo»; «di quelli che, con diverso grado di fiducia, pensano: meglio tardi che mai, meglio un semplice schema di lavoro della mancanza di qualsiasi iniziativa da parte dei pubblici poteri», MORTARA, Alberto, "Il piano Vanoni", in «Comunità», a. IX, n. 29 (Febbraio 1955), p. 1.

[899] BARUCCI, Piero, "Introduzione", in *ibid.*, p. 34.

se mai un ruolo coercitivo nei confronti dei Governi, ma di semplice linea guida. E fu sempre in quei primi anni '50 che «una larga parte dei tecnici coinvolti nei lavori dei comitati incaricati di redigere le richieste di importazioni da inviare all'ECA, tornarono a lavorare nuovamente e prevalentemente nelle proprie aziende di origine dove, in molti casi, cercarono di implementare nuovi sistemi di pianificazione delle attività produttive e commerciali, come suggerito d'altro canto dalle coeve teorie manageriali»[900]. Tra questi vi erano Franco Momigliano[901], Pasquale Saraceno[902] e Giorgio Fuà[903]. E quando, dopo la breve vita del governo delle "convergenze parallele", l'economista repubblicano Ugo La Malfa divenne Ministro del Bilancio nel Fanfani IV[904] (ma non nel primo governo organico di centrosinistra[905]), egli costituì la Commissione Nazionale per la Programmazione Economica, ne affidò la direzione a Saraceno e chiamò a collaborare Fuà, che insieme definirono un «quadro coerente degli obiettivi da conseguire ai fini di un ordinato progresso civile», ossia il programma da seguire per lo sviluppo «dell'istruzione, della cultura, della sicurezza sociale, della sanità, dei servizi pubblici e delle attività ricreative»[906].

È noto che l'avvio della collaborazione governativa tra PSI e DC sotto il segno di Aldo Moro raggiunse l'obiettivo di distaccare definitivamente i socialisti dai comunisti e di minare alla radice le diverse prospettive programmatorie di La Malfa e dei socialisti Giolitti e Lombardi, che furono abbandonate in modo definitivo all'inizio degli anni '70 «sotto i colpi della crisi economica, del conflitto sociale e di un uso sempre

[900] LAVISTA, Fabio, "Programmazione economica e sviluppo nel secondo dopoguerra", in *Tra corporativismi e pianificazione*, *cit.*, p. 191.

[901] Responsabile delle relazioni interne e poi dell'Ufficio studi economici della direzione commerciale della Olivetti.

[902] Direttore dell'Ufficio Studi Economici e Piani dell'IRI.

[903] Collaboratore di Adriano Olivetti alle Nuove Edizioni Ivrea, alle Edizioni di Comunità e alla rivista «Comunità», dal 1950 ricercatore per la Commissione economica per l'Europa dell'Onu, dal 1955 consigliere economico di Enrico Mattei e poi direttore dell'Ufficio studi economici e piani dell'ENI, sorto nel 1959. Cf. *ibid.* e l'ottima ricerca dello stesso Lavista, *La stagione della programmazione*, *cit.*, fondamentale riferimento per i collegamenti che stabilisce tra programmazione economica nazionale, imprenditoriale e cultura manageriale.

[904] L'unico che dimostrò con i fatti uno spirito e una volontà di centrosinistra, V. TAMBURRANO, Giuseppe, *Storia e cronaca del centrosinistra*, Milano, Feltrinelli, 1974.

[905] V. *Il riformismo alla prova. Il primo governo Moro nei documenti e nelle parole dei protagonisti (novembre 1963-agosto 1964)*, Alessandro GIACONE e Mimmo FRANZINELLI (ed.), Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 2012.

[906] LAVISTA, Fabio, "Programmazione economica e sviluppo nel secondo dopoguerra", *cit.*, p. 198.

più politico dell'investimento pubblico»[907]. I tecnici, sostenitori della promozione secondo il merito e la specializzazione, si allontanarono da una sfera pubblica sempre più dominata da interessi particolaristici e politici, e tornarono alle imprese, dove ormai dominava un'organizzazione "post-fordista" e non si faceva più uso della programmazione pluriennale, abbandonata a profitto delle strategie flessibili e a corto raggio tutt'oggi adottate.

Questa brevissima sintesi della storia della programmazione economica nell'Italia tra il '45 e gli anni '70[908] permette di notare come le idee di Adriano Olivetti in merito alla pianificazione non erano affatto avulse dal contesto in cui agiva e che furono perseguite con ostinazione per quasi trent'anni da un insieme di uomini dagli orientamenti politici e culturali diversi, e dei quali faceva indubbiamente parte.

Convinto che «col dopoguerra si *fosse* entrati in una nuova fase storica, nella quale valevano nuove leggi economico-sociali estranee all'ordinamento del precedente capitalismo di mercato»[909], come membro dello PSIUP Olivetti divenne ricercatore nell'Istituto di Studi Socialisti diretto da Rodolfo Morandi, dove gli venne affidata la sezione urbanistica[910] e collaborò con Massimo Severo Giannini. Fino ai primi mesi del 1946 sostenne un concetto "massimalista" di pianificazione. Probabilmente per non confondere gli interlocutori della Commissione economica della Costituente che lo interrogarono tra il febbraio e il marzo del 1946[911], disse loro che era auspicabile la collettivizzazione di «un certo numero di aziende e soprattutto di grandi complessi industriali», come quelli automobilistici, e che venisse affidato il monopolio di alcune attività allo Stato, «in grado di far meglio e con

Il contributo alla Commissione economica della Costituente.

[907] *Ibid.*, p. 199.

[908] Alla quale non sarebbe dannoso affiancare un confronto con quanto accadeva in Francia, Inghilterra, Stati Uniti, Svizzera.

[909] BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 130.

[910] OLIVETTI, Adriano, "Criteri di lavoro della sezione urbanistica e ricostruzione", in «Bollettino dell'Istituto di Studi Socialisti», a. II, n. 1 (16 gennaio 1946), p. 3.

[911] Il 28 giugno 1945 il Ministro per la Costituente Pietro Nenni, il cui capo di Gabinetto era Massimo Severo Giannini, consegnò all'Assemblea il programma di lavoro della terza commissione, che avrebbe dovuto occuparsi della riorganizzazione dello Stato e venne sciolta il 30 giugno 1946. Il 12 febbraio 1946 la commissione Economica (guidata da Nenni e De Maria) inviò ad Olivetti un questionario da restituire entro 15 giorni (in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Commissione Costituente, dove sono conservati numerosissimi verbali della Commissione senza alcun segno di lettura). Il 27 febbraio Olivetti venne interrogato dalla Sottocommissione per i Problemi Monetari della Commissione Economica del Ministero per la Costituente, e tra il 4 e il 12 marzo dalla Sottocommissione per l'Industria della Commissione Economica del Ministero per la Costituente (cf. lettera ad Adriano Olivetti, 1° marzo 1946, in *ibid.*).

maggiore efficienza di quanto non *facesse* l'industria privata»[912]. Ma nel seguito dell'interrogatorio mise cautamente in avanti la propria proposta di «un'economia a carattere collettivo, in cui vi *fossero* molti gruppi chiamiamoli politici, territoriali, che controll*assero* la produzione, e che *avessero* un interesse all'efficienza e alla stabilità industriale, nonché al progresso tecnico. Lo stato *avrebbe* dov*uto* solamente funzionare come un elemento che controll*asse* la qualità e il costo, ma mai far sentire la diretta ingerenza totale»[913]. Come avrebbe fatto più tardi nella Terza sottocommissione "Autonomie locali" della Commissione per gli studi attinenti alla riorganizzazione dello Stato del ministero per la Costituente, della quale faceva parte[914], Olivetti ripropose dunque la "terza via" già delineata nell'*Ordine politico*. Si trattava di un "compromesso" tra la pianificazione della parte fondamentale dell'economia – che doveva assicurare un'alta efficienza produttiva e una giusta distribuzione delle ricchezze, quindi lavoro e benessere materiale per tutti – e gli ideali democratici e autonomistici che aveva messo in primo piano quando, giovanissimo, aveva aderito alla Lega di Salvemini e scriveva su «L'Azione Riformista». Grazie alla decentralizzazione, infatti, secondo Olivetti la pianificazione non sarebbe più stata autoritaria ma definita e applicata dal basso, dalle Comunità che avrebbero rilevato i dati, stipulato i piani di massima poi applicati tramite il controllo dell'attività urbanistica e delle imprese d'interesse sociale. Imprese che operavano a fianco di quelle di diritto privato, la cui produzione era libera. Data la "dimensione ottimale" della Comunità da un punto di vista democratico, ma ridotta per quanto riguarda la capacità di dirigere effettivamente lo sviluppo economico ed urbanistico, le Regioni avrebbero controllato l'economia tramite la gestione dell'energia elettrica, delle «opere pubbliche, dell'edilizia popolare, delle bonifiche» e del *Welfare*[915]. Olivetti non aveva quindi come obiettivo la soppressione dell'economia di mercato, ma intendeva affiancarle un'economia

La "terza via" per l'Italia del secondo dopoguerra.

[912] MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Appendice alla relazione (interrogatori, questionari, monografie)*, vol. III.2 di *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea costituente*, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1946, p. 56 e 57.
[913] *Id.*, p. 59.
[914] Il Comitato per le autonomie era composto dagli onorevoli Ambrosini (Presidente), Bordon, Castiglia, Codacci Piasanelli, Einaudi, Grieco, Lami Starnuti, Lussu, Uberti, Zuccarini. La terza sottocommissione, che iniziò i lavori il 25 agosto 1946, era presieduta da Artuto Carlo Jemolo e tra i membri vedeva Egidio Reale.
[915] Cf. *supra*, p. 285 e 286.

controllata mettendo le tecniche d'organizzazione al servizio dei territori, delle persone e della loro autonomia. E assicurare così il livello e la stabilità materiale necessari a tutti i cittadini per perseguire gli obiettivi personali e sociali[916]. In sintesi, egli voleva decentralizzare l'intervento pubblico, renderlo più razionale ed efficiente, esplicitarne la missione sociale.

La proposta comunitaria di Olivetti.

Nei dodici mesi che passò a Roma, l'*Ordine politico delle Comunità* alla mano, Olivetti si impegnò per diffondere e ricevere l'approvazione del proprio disegno di riforma. Redasse un saggio sulle autonomie locali insieme a Giannini[917], che lodò il suo progetto a «lunga scadenza» ma «di carattere concreto ed attuale», dove Comunità e regione non erano presentati come «enti separati dal complesso statale, bensì degli organismi di autonomia e di autogoverno insieme»[918]. Entrarono insieme nella Commissione costituzionale del PSIUP per non trovare alcun appoggio alle proprie proposte, dato che la maggioranza del partito si era allineata al centralismo statale del PCI. Lo stesso centralismo che caratterizzava la DC, quindi le maggiori forze politiche presenti alla Costituente che – ad eccezione della frazione autonomista e federalista dello PSIUP e del PdA – avallavano tutte il nascente sistema della partitocrazia, assicurando così alle proprie segreterie la selezione dei dirigenti politici e il controllo squisitamente politico e centralizzato delle dinamiche economiche e sociali del paese. Nelle riunioni delle Commissioni e Sottocommissioni della Costituente fu citata la proposta comunitaria di Olivetti, qualche volta e con scarsa *verve*, da uomini politici che da sempre sostenevano la decentralizzazione e come lo stesso Olivetti non riuscirono a contrastare efficacemente la monopolizzazione delle decisioni politiche nelle mani dello Stato centrale:

[916] Secondo BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 127, l'economia a carattere doppio di Olivetti tendeva «a ripristinare l'equilibrio di un sistema comunitario di scambio sociale».

[917] [OLIVETTI, Adriano, GIANNINI, Massimo Severo], "Il problema delle autonomie locali", in «Bollettino dell'Istituto di Studi Socialisti», a. II, n. 3 (16 febbraio 1946), p. 1-6; ristampato con l'attribuzione della paternità in «Il Corriere Amministrativo», a. II, n. 3-4 (15-28 febbraio 1946), p. 143-152. Nel saggio gli autori definivano l'autonomia locale come ente territoriale dal potere sia normativo sia amministrativo e sostenevano un decentramento funzionale (cf. Ordini politici) e l'autogoverno degli enti territoriali. Proponevano poi la separazione dei incarichi tra enti locali e Stato, l'abolizione della Provincia e la sua sostituzione con la Comunità.

[918] GIANNINI, Massimo Severo, [Recensione a *L'Ordine politico delle Comunità*], in «Bollettino d'informazione e documentazione del Ministero per la Costituente», a. II, n. 12 (30 aprile 1946), p. 14.

Massimo Severo Giannini[919], Luigi Einaudi[920], Costantino Mortati[921], Emilio Lussu[922] e Gerardo Bruni[923]. Anche se tra i principi fondamentali della Repubblica vi era la garanzia delle autonomie locali[924], la struttura istituzionale disegnata dalla Costituzione metteva infatti al primo ordine il Parlamento e il Governo nazionali, mentre gli enti decentrati venivano per ultimi e in condizioni di effettiva dipendenza dagli organi centrali[925]. Lo spirito federalista e autonomistico che

[919] All'incontro del 26 Aprile 1946 della Prima Sottocommissione della "Commissione Forti" (Commissione per studi attinenti alla riorganizzazione dello Stato), Giannini citò Olivetti: «Venendo poi a parlare della rappresentanza a base di interessi, ritiene degna di attenzione la soluzione prospettata da Mortati [un sistema bicamerale con «una seconda Camera su una rappresentazione regionale abbinata a quella professionale»]. Egli crede però che sia molto difficile poterla realizzare su un piano regionale essendo questo troppo vasto. Seguendo una soluzione analoga già prospettata da A. Olivetti nel suo libro "L'ordine politico delle comunità", egli sarebbe del parere di creare quella rappresentanza partendo da piccole comunità, per passare gradualmente alla regione e poi allo Stato. Nonostante il suggerimento di tale soluzione egli è un po' scettico sulle sue possibilità di realizzazione», *Alle origini della Costituzione italiana. I lavori preparatori della "Commissione per studi attinenti alla riorganizzazione dello Stato" 1945-1946*, Gianfranco D'ALESSIO (ed.), Bologna, il Mulino, 1979, p. 456.

[920] Seconda Sottocommissione della Commissione per la Costituzione, incontro del 27 e 31 luglio 1946; adunanza plenaria della Commissione per la Costituzione del 29 gennaio 1947, dove l'economista piemontese spiegò la Comunità nei termini semplici ma non semplicistici che caratterizzavano il suo linguaggio: «Vi sono cioè dei paesi piccoli e grossi intorno ai quali, per necessità di lavoro, per necessità di industria, perché vi ha sede il tribunale, perché costituiscono un nodo ferroviario, si concentra la vita economica ed intellettuale della circostante piccola regione. Tali città sono anche sovente sedi di liceo e qualche volta di università. Quale fautore del collegio uninominale, troverebbe giusto e logico che i membri della seconda Camera fossero eletti da parte di tali collegi naturali», EINAUDI, Luigi, *Interventi e relazioni parlamentari*, vol. II, Stefania MARTINOTTI DORIGO (ed.), Torino, Fondazione Luigi Einaudi, 1982, p. 464.

[921] Seconda Sottocommissione della Commissione per la Costituzione, riunione del 29 luglio 1946. «Il concetto di comunità, che è stato recentemente illustrato dall'Olivetti, ma che deriva dalla concezione cattolica di una società organica, potrebbe essere utilizzato quando si volesse procedere alla costituzione di questi aggregati intermedi fra regione e comune, perché precisamente soddisfa alle esigenze che si sono indicate»

[922] Seconda Sottocommissione della Commissione per la Costituzione, riunione del 24 settembre 1946.

[923] Progetto di Costituzione della Repubblica: Titolo V: Le Regioni e i Comuni (Discussione generale), seduta pomeridiana del 6 giugno 1947. Nella trascrizione del discorso di Bruni si legge, con un evidente errore tipografico: «È necessario, e in ciò sono d'accordo con quanto ha scritto Adriano Gretti, che esso [l'ente autarchico fondamentale] non abbia limiti territoriali più ampi di quelli del circondario, del distretto militare, della diocesi», in linea <http://www.nascitacostituzione.it/05appendici/06p2/05p2t5/02/index.htm?015.htm&2> (consultato il 24 agosto 2013). Su Olivetti e Bruni, v. *infra*, p. 316.

[924] Art. 5: «La Repubblica, una e indivisibile, riconosce e promuove le autonomie locali; attua nei servizi che dipendono dallo Stato il più ampio decentramento amministrativo; adegua i principî ed i metodi della sua legislazione alle esigenze dell'autonomia e del decentramento».

[925] Sui 139 articoli della Costituzione firmata da De Nicola, Terracini e De Gasperi, l'art. 114 recita «La Repubblica si riparte in Regioni, Provincie e Comuni» e gli art. 128 e 129 (ora abrogati) recitavano rispettivamente «Le Provincie e i Comuni sono enti autonomi nell'ambito dei principi fissati da leggi generali della Repubblica, che ne determinano le funzioni» e «Le Provincie e i Comuni

Il disinteresse della DC verso il decentramento e le autonomie locali.

aveva alimentato i dibattiti di numerosi fuoriusciti in Svizzera sarebbe stato ulteriormente deluso negli anni successivi, quando divenne chiaro che la DC non aveva alcun interesse a realizzare un decentramento che avrebbe affidato un potere di governo effettivo anche alle amministrazioni rosse del centro-nord, e permise l'istituzione delle regioni a statuto ordinario solo nel 1970[926].

I riflessi olivettiani nella Costituzione Italiana.

Nel testo costituzionale si possono inseguire altre "tracce" di un pensiero vicino a quello olivettiano, segno ulteriore che se il suo progetto non convinse la classe politica – anche per il linguaggio e la struttura eccessivamente tecnici ed articolati che gli amici gli avevano rimproverato – alcuni valori che lo alimentavano alla base fossero discussi e in parte condivisi dagli uomini del suo tempo. L'articolo 2 garantiva la libertà delle persone, il diritto ad essere se stessi, mentre quello successivo voleva assicurare la loro uguaglianza sociale e giuridica. Il terzo articolo della Costituzione esprimeva inoltre uno dei principi fondamentali del personalismo francese caro ad Olivetti, che affidava alla Comunità il compito di permettere la realizzazione della vocazione di ogni cittadino[927]. Per quanto riguarda l'economia, invece, l'art. 42 recitava che «la proprietà privata è riconosciuta e garantita dalla legge», mentre l'art. 47 affermava che obiettivo della Repubblica italiana era favorire l'accesso alla proprietà sotto forma di terreni, beni immobiliari o finanziari. La Costituzione difendeva in questo modo l'individuo e squalificava le proposte di socializzazione così come di

sono anche circoscrizioni di decentramento statale e regionale», con il secondo che limita quasi contraddittoriamente l'autonomia affermata nel primo.

[926] «Il lavoro (istituzionale, normativo, conoscitivo) sul Piano regionale scompare progressivamente dall'orizzonte della discussione, sia dell'Inu che delle riviste che ruotano attorno ad Adriano Olivetti, nel 1952, dopo il convegno di Venezia, quando tramonta il progetto delle riorganizzazione statale e sociale che quella discussione presupponeva», OLMO, Carlo, "Urbanistica civile, una società conflittuale", in *Costruire la città dell'uomo*, *cit.*, p. 13.

[927] «Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese». La prima formulazione dell'articolo fu del dossettiano e personalista Giorgio La Pira e del socialista Lelio Basso, e venne poi discussa nella prima Sottocommissione della Commissione per la Costituzione, della quale facevano parte uomini politici di grande rilievo come Dossetti, Togliatti e Moro; cf. POMBENI, Mario, "Individuo/persona nella Costituzione italiana. Il contributo del dossettismo", in «Parolechiave», n. 10-11 (1996), in linea <http://www.fondazionebasso.it/2015/pubblicazioni/parolechiave/10-111996-persona/> (consultato il 23 agosto 2013), in particolare p. 202-212. Le discussioni sull'articolo 3 sono tutte consultabili in linea <http://www.nascitacostituzione.it/01principi/003/index.htm> (consultato il 23 agosto 2013).

programmazione dell'economia[928].

A Roma Olivetti comprese presto che non avrebbe potuto influenzare efficacemente la scrittura della Costituzione, né partecipare direttamente alle discussioni politiche. Non era un uomo di partito, ma ancor più era un imprenditore, un uomo del fare che si sentiva stretto nei corridoi e nelle stanze della politica romana. Membro del Comitato per la diffusione del Libro[929], iniziò ad impegnarsi in un lavoro di organizzazione e diffusione di ricerche e dibattiti di cultura politica, nell'ampio senso che le attribuiva. Fondando nel marzo 1946, a Roma, la rivista «Comunità. Giornale mensile di politica e cultura», Adriano tornava così a vivere la politica nella dimensione di riflessione e discussione giornalistica, come in passato aveva fatto con il padre Camillo nelle "palestre" de «L'Azione Riformista» e di «Tempi Nuovi». Nei primi sei numeri della rivista dal formato tabloid su pagine rosa si trovano i nomi, gli argomenti, i concetti che caratterizzavano tanto gli anni passati quanto i futuri di Adriano Olivetti. Da un punto di vista politico, oltre ai testi di Olivetti che riprendevano estratti del suo *Ordine politico* o rielaboravano i concetti lì espressi, dominava la riflessione sulla programmazione di un piano economico e di assistenza sociale, nonché lo spirito pedagogico di chi vuole che il lettore prenda possesso degli strumenti culturali necessari per interpretare il funzionamento dell'economia[930]. Accanto agli articoli di Giorgio Fuà, Ignazio Silone, François Bondy, Luigi Piccinato, Alessandro Levi, Guglielmo

Nel 1946 fonda la rivista Comunità.

[928] Se si fa eccezione per l'art. 43 (affidamento «allo Stato, ad enti pubblici o a comunità di lavoratori o di utenti determinate imprese o categorie di imprese, che si riferiscano a servizi pubblici essenziali o a fonti di energia o a situazioni di monopolio ed abbiano carattere di preminente interesse generale») e l'art. 46 («la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende») dove "diritti" e "possibilità" esprimevano la mancanza di un'effettiva volontà di attuazione.

[929] Cf. lettera di Giuseppe Aliprandi ad Adriano Olivetti, 29 agosto 1945, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

[930] Cf. FUÀ, Giorgio, "Dobbiamo dar retta agli economisti?", in «Comunità», a. I, n. 1 (marzo 1946), p. 6; *id.*, "Schemi tradizionali e materia nuova nella scienza delle finanze", n. 3 (giugno 1946), p. 6; *id.*, "Com'è determinata la ripartizione dei redditi", n. 4 (luglio 1946), p. 6; CALCAPRINA, "T. V. A. Un esempio di pianificazione democratica", *ibid.*, p. 8; p. 8 KEYNES, J. M., "Come funziona la borsa", n. 2 (aprile-maggio 1946), p. 6; MONFERRINI, E., "I presupposti teorici di un piano di protezione sociale", n. 1, p. 7; LASKI, Harold J., "Il progetto di servizio sanitario nazionale", n.. 3, p. 5; ANDERSON, G., "L'assistenza sociale in Svezia", n. 5 (settembre 1946), p. 5; HARRIS, T., "Un'intervista con Moeller, il Ministro socialista che sta riformando l'assistenza svedese", *ibid.*. V. BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 131-139, dove lo storico torinese concentra l'analisi della prima serie di «Comunità» sul tema della pianificazione. Gli indici di tutti i numeri di «Comunità» si possono consultare in DE' LIGUORI CARINO, Beniamino, *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità*, *cit.*, p. 203 e seguenti.

Ferrero, Aldo Capitini, amici che senza mai affrontarlo direttamente argomentavano i temi centrali del pensiero politico di Olivetti, comparivano i testi di Giacomo Debenedetti, Lionello Venturi, Antoine de Saint-Exupéry, Søren Kierkegaard, Jacques Maritain, Nicolas Berdiaev, autori che sarebbero sempre rimasti cari all'eporediese per il loro approccio problematico, non dogmatico, della spiritualità e della bellezza.

> Più che un giornale di lotta politica la nostra rivista è un mezzo per discutere dei problemi e per l'elevazione culturale. Insistiamo sullo stretto rapporto della politica e di ogni forma di vita pratica con la vita spirituale.[931]

La prima serie di «Comunità» ebbe vita breve e si concluse nell'ottobre del 1946, quando Adriano Olivetti lasciò definitivamente Roma e tornò a Ivrea. Non prima però di aver avviato le Edizioni di Comunità, che fino al 1952 sarebbero state guidate da Piero Parri, figlio del primo Presidente del Consiglio. La nuova casa editrice avrebbe pubblicato una parte minore del catalogo delle Nuove Edizioni Ivrea, che vennero amministrativamente chiuse il 31 dicembre 1946, dato che gli interessi di Olivetti non vertevano più sulla cultura letteraria, mistica, religiosa e psicologica[932]. Nel giugno di quell'anno uscì a Roma una seconda edizione de *L'Ordine politico delle Comunità. Dello Stato secondo le leggi dello spirito*, che ebbe una diffusione limitatissima perché Olivetti non era per indole un "maestro", perché dietro sé non aveva una struttura di partito e perché, in ogni caso, a un anno dalla fine della guerra i canali di

L'avvio delle Edizioni di Comunità.

La seconda edizione de l'Ordine politico.

[931] «Notre revue est plus un moyen pour la discussion des problèmes et l'élévation culturelle qu'un journal de lutte politique. Nous insistons sur l'étroit rapport entre la politique et chaque forme de vie pratique, et la vie spirituelle», lettera di Adriano Olivetti a Emmanuel Mounier, 13 febbraio 1946, in Institut Mémoires de l'Édition Contemporaine (IMEC), Archives Esprit, ESP2-C1-02-02 – Correspondance générale avec l'Italie (1946-1953). V. anche FORLIN, Olivier, "«Esprit», 1945-1956: la filière italienne", in «La Revue des Revues», n. 36 (settembre 2005), p. 37-60.

[932] Anche se almeno inizialmente l'identità della casa editrice era ancora indefinita. Nell'aprile '47, per esempio, Parri spedì ad Olivetti delle traduzioni di Rathenau e Kessner, tre libri già pubblicati in Italia (Röpke, *Civitas Humana*, Max Picard *Hitler in noi stessi*, L. De Rosa *G.C. Sismondi*) e sottomise all'editore *Reflexions sur la question juive* di J.P. Sartre (cf. le lettere del 29 e 30 aprile 1947, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Parri Piero). Qualche mese più tardi il carattere politico era invece già più chiaro, come si desume dalla lettera di Ernesto Rossi a Adriano Olivetti, 18 ottobre 1947, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), «per la pubblicazione dei libri di Salvemini […] S. è molto contento della proposta ed è quasi sicuro che non ci sarà alcuna difficoltà, perché non ha ancora firmato nulla».

distribuzione erano limitatissimi e l'organizzazione della cultura al di là di venire[933].

Olivetti. Tra il globo e il territorio

Good design is good business
Florence Knoll, a cavallo degli anni '40 e '50

Il 30 novembre 1946 il Consiglio d'Amministrazione della Olivetti rinominò Adriano Presidente della Olivetti[934]. Tra il settembre 1945 e il febbraio 1946 l'impresa aveva richiesto 35 milioni di lire di anticipo al Consorzio per sovvenzioni sui valori industriali e poi un mutuo di 100 milioni dall'IRI. Nonostante gli aiuti finanziari, occorreva che egli apportasse la propria esperienza, le conoscenze personali, lo spirito sistematico ed organizzatore dell'ottimo imprenditore capitalista che era per risollevare la Olivetti dalle condizioni negative in cui verteva ed evitarne il fallimento. Durante la guerra l'impresa aveva infatti continuato ad assumere personale, inizialmente per l'alta richiesta anche dall'estero di macchine per ufficio, poi per dare un impiego e protezione a chi ne aveva bisogno[935], e nel 1946 si trovava con 5.500 dipendenti – erano 2.300 nel 1939 – e una produzione scarsissima[936]. Inoltre, l'inflazione galoppante riduceva i consumi e azzerava la possibilità di stilare pro-

[933] Inoltre, occorreva innanzitutto che Olivetti, Erich Linder e Luciano Foà preparassero un catalogo della nuova casa editrice e decidessero quindi della sorte dei testi della precedente, della quale le Edizioni di Comunità pubblicarono solo Paul Claudel, *Presenza e profezia*, 1947 e Søren Kierkegaard, *La ripresa*, 1954. Olivetti avrebbe voluto pubblicare tutto Jung, ma come per la maggior parte delle altre opere, con l'aiuto di Linder, Bazlen e Foà cedette i diritti a diversi editori italiani, cf. RIBOLI, Valeria, *Roberto Bazlen editore nascosto*, *cit.*, p. 89. In ASO, Carteggio presidenza (22.624), si trova una lettera di Bazlen a Olivetti del 26 gennaio 1947 dove l'intellettuale afferma di aver ricevuto materiale di e su Jung e propone la ripubblicazione del *Ramo d'oro* di Frazer. Oltre al libro di Olivetti, nel 1946 le EdC pubblicarono solamente Erik Peterson, *Il mistero degli ebrei e dei gentili nella Chiesa*.

[934] Massimo era nuovamente Vice Presidente. La famiglia Olivetti, che oltre Adriano e Massimo vedeva le sorelle Elena e Silvia (residente ormai a Buenos Aires), il fratello Dino (sposato a Boston) e la nipote Maria Luisa Lizier (figlia di Laura), deteneva il 60% del capitale sociale dell'impresa.

[935] Si pensi che la Soie di Châtillon, che a pieno ritmo occupava 1.500 persone, aveva interrotto la produzione nel 1941 per mancanza di materie prime. Gli antifascisti e gli ebrei preferivano evitare la Zanzi, che impiegava 500 lavoratori anche durante la guerra grazie alla dirigenza fascista e alla produzione bellica controllata dai militari tedeschi.

[936] Cf. GALLINO, Luciano, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959). Ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa*, Milano, Giuffré, 1960, p. 47.

grammi commerciali. Una situazione condivisa dalla Olivetti con tutte le imprese italiane, e come era da tempo prevedibile nel 1947 il Ministro delle Finanze Einaudi decise di stabilizzare la lira, un'iniziativa che comportò un'ulteriore contrazione degli acquisti dei beni non essenziali. Mentre il mercato italiano languiva, quello globale offriva grandi possibilità d'espansione vista la lunga riconversione dell'industria americana e la scomparsa della concorrenza tedesca, messa in ginocchio dalla produzione bellica e poi dai bombardamenti alleati.

Era quindi necessario che la Presidenza Olivetti prendesse una decisione chiara: o licenziare o avviare una strategia imprenditoriale coraggiosa sui mercati mondiali. Adriano Olivetti era un capitalista, ma si ricordava il monito del padre che gli aveva insegnato la sofferenza della disoccupazione involontaria, e soprattutto credeva che la responsabilità principale degli imprenditori fosse assicurare il pieno impiego nel territorio in cui operava l'azienda. La soluzione fu netta: capitalizzare l'impresa e investire in nuovi prodotti da immettere nel mercato globale. Nel marzo 1947 Adriano Olivetti richiese ed ottenne un credito di 200 milioni di lire da un istituto di credito privato, Mediobanca. Nell'anno successivo la Olivetti entrò nella finanza lanciando una prima serie di obbligazioni a tasso di interesse del 7% e mettendo in sorteggio le vecchie macchine per scrivere Studio 42. Tra il 1948 e il 1950 avrebbe ottenuto altri 1.100 milioni di lire dalla Import-*Export* Bank di New York. Gli aumenti di capitale e i prestiti servirono per diversificare e rendere competitivo il catalogo delle macchine per scrivere e lanciare la Olivetti in uno spazio poco esplorato della tecnologia e del mercato, quello dei calcolatori meccanici. Nel giugno 1947 alla Fiera di Milano venne infatti presentata la Divisumma, prima calcolatrice scrivente elettrica Olivetti in grado di effettuare tutte e quattro le operazioni e «che in termini di prestazioni venne subito riconosciuta come la migliore su scala mondiale»[937], e l'anno successivo usciva la Lexikon 80, una macchina per scrivere standard dalle linee sinuose disegnate da Nizzoli, che avrebbe ottenuto un lungo successo[938].

L'ingresso della Olivetti nella finanza.

[937] ASO, "Quando l'innovazione paga: le calcolatrici meccaniche Olivetti", in linea http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=631 (consultato il 23 agosto 2013).

[938] «La condizione competitiva di economia di scarsità subisce profonde trasformazioni per l'affermarsi di una maggiore concorrenza sui mercati; crescono le possibilità produttive delle imprese grazie al progressivo ammodernamento degli impianti che rende disponibile sul mercato un elevato numero di prodotti. Le imprese si confrontano con una competizione crescente, non più focalizzata su uno spazio locale come quello del Canavese, bensì internazionale; la volontà

Il 7 ottobre 1947 Adriano riassunse la carica di Amministratore Delegato della Olivetti[939] ed entro la fine dell'anno vennero avviate la consociata British Olivetti Ltd. di Londra e una fabbrica di macchine per scrivere a ciclo completo a Glasgow, in grado di immettere senza sovraprezzi doganali nel mercato britannico – «tradizionalmente difficile e conservatore»[940] ma in quegli anni aperto ad una politica economica liberale – e nell'intero Commonwealth i componenti e le macchine prodotte in Italia. Le basi di un successo duraturo e mondiale erano solidamente poste a Ivrea.

Inaugurazione della fabbrica di Glasgow.

imprenditoriale di restare chiusi in questo spazio locale limitato, convinti che la funzione produttiva sia ancora il focus attorno al quale si snoda l'attività imprenditoriale e sia sufficiente a vincere la nuova tensione competitiva, provoca, invece, il cedimento della stessa impresa. Nella nuova situazione di concorrenza diventa fondamentale la funzione marketing», ARRIGO, Elisa, "Responsabilità aziendale in economia di scarsità . Il caso Olivetti", *cit.*, p. 11.

[939] Date le incompatibilità politiche, psicologiche, imprenditoriali tra Adriano ed i cognati Carlo Lizier e Arrigo Olivetti (cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 272), il 4 agosto 1947 era stato ricostituito il sindacato di famiglia della Olivetti, al quale aderirono il nostro, Elena, Silvia e Dino, mentre rifiutano Massimo e Lizier.

[940] CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 123.

Metapolitica. Tra impresa, territorio e America (1948-1953)

(Meta)politica

Le nostre esigenze sono programmatiche e non tattiche, e, rinunciando all'azione politica, abbiamo diritto all'autonomia metapolitica.
Adriano Olivetti alla Direzione Politica Esecutiva del Movimento Comunità, 1957

Gerardo Bruni.

Prima di lasciare Roma, nel luglio 1946 Adriano Olivetti aveva conosciuto Gerardo Bruni, fondatore del Partito Cristiano Sociale (PCS), che il 27 agosto 1946 gli affidò l'organizzazione del partito in Piemonte. Qualche mese più tardi, il 23 marzo 1947, il 95% dei pochi membri della sezione eporediese del PCS decise di proporre una modifica del nome in Partito della Comunità Cristiana, anche se ormai gli olivettiani ritenevano necessario assumere una forma organizzativa diversa per affrontare "l'ora critica della democrazia", come recitava l'articolo di Adriano Olivetti in prima pagina del primo numero della rinata rivista «Comunità», che uscì il 19 aprile 1947 dalla sede torinese[941]. Il congresso del partito che si svolse a Livorno il 15-17 maggio condusse quindi alla rottura dell'accordo tra i cristiano-sociali e la delegazione piemontese, che uscì

[941] Sull'identità dell'autore anonimo, v. MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia*…, *cit.*, §106, p. 63. La sede torinese delle Edizioni di Comunità era Corso Vittorio Emanuele II, 75, indirizzo al quale corrisponde l'attuale sede legale della Compagnia San Paolo. Sarebbe interessante scoprire se la numerazione è cambiata nel tempo, se l'identità era una semplice coincidenza oppure se ci fosse un legame con l'espropriazione durante gli anni della RSI dei beni di parte della famiglia Olivetti non riconosciuta ariana (cf. i documenti in ARAVA, Regia Prefettura di Aosta – Gabinetto, Serie 14, Cat. 1, B. Ebrei, Pratiche Olivetti discriminazione e determinazione di razza, che ho consultato con eccessiva rapidità).

dal PCS affermando che la difesa della persona rendeva necessaria la critica del sistema partitico e un'azione politica autonoma da esso.
Le esperienze nel PSIUP e nel PCS erano state un esperimento. La personalità di Adriano Olivetti non gli permetteva di piegarsi alle direttive e alla staticità dei partiti. Era un uomo di leghe e movimenti, strutture più fluide ed elastiche, capaci di adeguarsi alle persone che le animano.
Il 3 giugno 1947, sicuro che la gestazione sarebbe stata lenta e i risultati limitati, Olivetti fondò il Movimento Comunità (MC) nella sede di via del Castellazzo, nel centro storico di Ivrea[942]. Ad accompagnarlo nell'avventura, il giovane allievo di Abbagnano Giovanni Cairola[943] e Giuseppe Rovero, «che avevano appartenuto entrambi a correnti della sinistra cristiana»[944] e dirigevano la rivista «Comunità». La prima riunione del Comitato Centrale del Movimento Comunità avvenne la sera del 30 ottobre 1947, alla Casa della Cultura di Milano[945], dove Olivetti riconobbe che modello del Movimento Comunitario era il Labour Party inglese, caratterizzato da una struttura pluralista e «federazione di elementi eterogenei: le Trade Unions, le cooperative, i membri socialisti del Parlamento»[946].

La nascita del Movimento Comunità.

Il Labour Party inglese come modello di riferimento.

I primi passi del neonato movimento furono paralleli ai percorsi tracciati dai cattolici comunisti di Franco Rodano (l'ex Sinistra Cristiana)[947] e dalla sinistra della DC (Fanfani, La Pira, Dossetti, Glisenti) raccolta nella rivista «Cronache sociali», e si manifestarono con l'accompagnamento di Emmanuel Mounier durante il ciclo di conferenze italiane tra l'ottobre e il dicembre del 1947. Fu infatti Olivetti, con il supporto di Luciano Foà et Franco Fortini[948], a organizzare tre incontri del

[942] Cf. CADEDDU, Davide, "Introduzione", in OLIVETTI, Adriano, *Fini e fine della politica. Democracy without political parties*, *cit.*, ripubblicato in *id.*, *Adriano Olivetti politico*, p. 144-171.
[943] Nel 1946 la «Rivista di filosofia», diretta da Abbagnano e animata da grandi nomi della filosofia italiana del secondo dopoguerra come Paci, Pareyson e Chiodi, riprese a pubblicare sotto le Edizioni di Comunità.
[944] OLIVETTI, Adriano, "Il cammino della Comunità", in *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 21.
[945] Prevista inizialmente per il 9 ottobre, cf. la lettera di Piero Parri, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Parri Piero.
[946] "La riunione comunitaria alla Casa della Cultura di Milano", in «Comunità», a. II, n. 22 (1° novembre 1947), p. 8. Come si è già affermato più volte in precedenza e si vedrà oltre, nel Labour Party Olivetti osservava soprattutto i Fabians, gruppo di intellettuali capaci di influenzare le scelte politiche del partito.
[947] Tra i quali vi erano Augusto del Noce, Felice Balbo, Guglielmo Alberti e Riccardo Aymone Marsan, gli ultimi due fondatori e rispettivamente direttore e Presidente del Centro personalista (Gruppo Esprit) di Torino.
[948] Che era entrato a far parte dell'Ufficio pubblicità della Olivetti e collaborava con le Edizioni di Comunità come traduttore dal francese. Sono sue le traduzioni di Simone Weil, *L'ombra e la grazia*, 1951, *La condizione operaia*, 1952, *La prima radice*, 1954.

Le prime difficoltà.

pubblico italiano con il direttore di «Esprit», a palazzo Carignano il 30 novembre 1947[949] e più tardi a Roma[950]. La completa mancanza di un pur minimo seguito a quegli incontri sembrerebbe confermare che i rapporti tra l'eporediese e Mounier fossero improntati alla cordialità e alla cortesia, ma niente più, forse anche perché dalla fine della guerra il francese si era avvicinato a posizioni apertamente marxiste[951].

Fu probabilmente sulla scia di questo insuccesso che nel dicembre 1947 venne interrotta la pubblicazione della seconda serie di «Comunità», che rispetto alla precedente si era rivolta «a un pubblico più vasto, diremmo più popolare, proponendo temi più immediatamente d'attualità politica a scapito della riflessione etica e religiosa correlata alle politiche di riforma»[952]. In quegli inizi era forte il bisogno di definire i fondamenti ideologici e gli obiettivi del MC, così come la sua posizione nello spettro della politica italiana. Il 15-17 febbraio 1948 Adriano Olivetti si recò a Milano per assistere al 2° congresso del MFE. Meno di tre mesi più tardi, il 7-10 maggio, era al congresso dell'Europa de L'Aia, dove con i federalisti europei e gli italiani Giacchero, Silone, Spinelli, Rossi, Bolis e Usellini vennero poste le basi dell'attuale Comunità Europea[953]. Adriano Olivetti pensava forse di contribuire alla costruzione di una federazione europea partecipando regolarmente alle iniziative del MFE?

[949] «Sous l'égide du Mouvement Comunità et de l'Union culturelle turinoise», lettera di Adriano Olivetti a Emmanuel Mounier, 10 ottobre 1947, in IMEC, Archives Esprit, ESP2-C1-02-02, dove Olivetti segnala al francese come possibile spazio per una conferenza milanese la Casa della Cultura organizzata a Milano da Mario Ferro.

[950] La prima «sous les auspices du Mouvement fédéraliste européen et de Comunità» (cf. lettera di Adriano Olivetti a Emmanuel Mounier, 10 ottobre 1947, *ibid.*, dove gli propone di incontrare a Firenze Eugenio Montale, amico dai tempi di Gobetti) e la seconda «de la Société italienne pour l'Organisation internationale» (cf. lettera di Adriano Olivetti a Emmanuel Mounier, 21 novembre 1947, *ibid.*).

[951] Infatti, dopo aver incontrato tra gli altri anche Cesare Luporini e Calamandrei a Firenze, nell'articolo "Lignes de force d'un personnalisme italien", in « Esprit », n. 141 (gennaio 1948), p. 14-23, Mounier citò la DC e «Critica Sociale», Franco Rodano e Felice Balbo, Togliatti, Vittorini e «Il Politecnico», Nenni, Croce e Gramsci, il PdA, Calamandrei, La Malfa, Parri e Calogero, nonché Gobetti e Rosselli, prima di accogliere la traduzione francese della "Lettera a Togliatti" di Vittorini. Ad esclusione dei comunisti, insomma, Mounier riconosceva come apostoli del personalismo gli uomini che abitavano nello spazio politico in cui gravitava Olivetti.

[952] DE' LIGUORI CARINO, Beniamino, *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*, *cit.*, p. 105. In tutto il 1948 uscirono due numeri di «Movimento Comunità».

[953] V. GOUZY, Jean-Pierre, "La saga dei federalisti europei durante e dopo la seconda guerra mondiale", in «Il Federalista», a. XLVI, n. 1 (2004), p. 12-44, in linea <http://www.thefederalist.eu/site/index.php?option=com_content&view=article&id=521&lang=it> (consultato il 5 agosto 2013), e il numero 14 (gennaio-marzo 2010) della rivista «EuroStudium [3w]», intitolato "Ricordando il Congresso dell'Europa (L'Aja, 7-11 maggio 1948)", in linea <http://www.eurostudium.eu/rivista/archivio/2010-01-03-N14.php> (consultato il 5 agosto 2013).

voleva rendere il MC una costola del MFE, cristiana e promotrice di un federalismo integrale? Non si conoscono le sue effettive intenzioni, benché fosse significativa la scelta di dimettersi dagli incarichi assunti nel Centro Piemontese del Movimento Federalista Europeo per il loro sovrapporsi, un mese e mezzo dopo L'Aia, agli impegni derivanti dalla formazione di «un movimento ispirato ai principi comunitari»[954].

Il Movimento Federalista Europeo.

Prima di occuparsi della federazione europea, secondo Olivetti occorreva infatti risolvere i problemi che facevano dell'Italia un paese ricco di possibilità che rischiavano di non trasformarsi in realtà, soprattutto a causa dei dirigenti politici che giudicava troppo spesso incompetenti. In un articolo in cui replicava a un intervento di Benedetto Croce sul «Corriere della Sera», Olivetti prese le distanze da «tecnocrati, corporativisti, organicisti», i cui modelli di rappresentanza specializzata non assicuravano maggiore competenza della classe politica ma l'accrescimento semmai della diseguaglianza sociale, e sottolineò la propria proposta degli Ordini politici come la sola capace di dare un'espressione armonica a «competenza (politica), capacità (politica), specializzazione funzionale e infine, "last not least", validità ai fini di una vera democrazia (autenticità di mandato, consenso dei cittadini, alternativa nelle funzioni di comando)»[955]. In quell'articolo Olivetti dichiarò il disegno politico che affidava al nascente Movimento Comunità. O meglio, affermava che come ogni istituzione ricca di storia (Chiesa, eserciti e università) anche lo Stato doveva darsi un'organizzazione gerarchica e una struttura funzionale al raggiungimento di un obiettivo.

> La prima quistione consiste nell'indicare un obbiettivo perenne, universale nel tempo e nello spazio (un mito, cioè) accettato ed accettabile dalla maggioranza dei membri della comunità. […] Noi abbiamo indicato il nostro fine: lo stabilirsi di una autentica civiltà cristiana. E definimmo con precisione questo tipo di civiltà come armonica sintesi di valori scientifici, sociali, estetici; proclamammo il primato dello spirito sulla materia e la conseguente sottomissione

[954] Copialettera di Adriano Olivetti a Alberto Cabella, 28 giugno 1948, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Cabella Alberto.

[955] OLIVETTI, Adriano, "Vera e falsa competenza politica", in «Movimento Comunità», a. I, n. 2 (15 novembre 1948), ristampato in «Comunità», a. V, n. 11 (giugno 1951), p. 4-7, reazione ad un articolo di Benedetto Croce, «Il ricorso ai competenti nelle crisi storiche», apparso sul «Corriere della Sera» del 17 ottobre 1948 e nei «Quaderni della "Critica"», n. 12 (novembre 1948), facilmente consultabile in linea, <http://ojs.uniroma1.it/index.php/quadernidellacritica/article/view/2052/2049> (consultato il 25 agosto 2013).

> dell'economia e della tecnica ai fini e ai criteri politici; infine dichiarammo che l'inverarsi di una tale società non poteva (di necessità) essere disgiunto dall'idea di una comunità concreta.

Gli intenti del Movimento.

Il MC inseguiva innanzitutto una civiltà la cui organizzazione avrebbe dovuto rispecchiare le qualità della religione cristiana così come Olivetti la concepiva e viveva, con slancio monastico, mettere quindi in valore la libertà, la solidarietà tra le persone e gli aspetti immateriali, intangibili dell'esistenza. Non causalmente, proprio sul finire del 1948, mentre era occupato dalla redazione dello statuto e del programma politico del MC, Adriano Olivetti decise di battezzarsi e di entrare nella Chiesa cattolica.

> Compiere il mio dovere che è lavorare, come servo di Dio, a costruire la sua città, là dove sarà finito il regno del denaro […] Ma questo verrà e per questo non posso tradire la mia missione che è socialista e cristiana […] Non ho timore di dirti che io amo i poveri […] Non li so aiutare direttamente che poco o male, perché so che non è il mio compito; ma la redenzione dalla miseria e la lotta contro l'egoismo è la mia vita. Iddio è buono e generoso con me e so che mi assiste di privilegi sino a che non tradisco la sua causa.[956]

Nella visione di Adriano Olivetti, i fini civili del socialismo e del cristianesimo coincidevano. Si potrebbe dirlo, come egli definì il popolo italiano, «socialista perché naturalmente cristiano»[957].
Esplicitati gli obiettivi civili e morali del MC, nei mesi successivi Adriano Olivetti si sforzò di indicare i mezzi atti a concretizzarli. Il 1° febbraio 1949 lesse a Ivrea una relazione agli iscritti del movimento, poi pubblicata come *Fini e fine della politica*, sorta di riassunto del programma del MC che veniva contemporaneamente presentato. Se scopo del MC era l'istaurazione di una comunità socialista e cristiana, per raggiungerla occorreva adottare le soluzioni che Olivetti aveva già indicato nel suo

[956] Cf. lettera di Adriano Olivetti a Grazia Galletti, 19 dicembre 1948, citata in OLIVETTI, Laura, "La lettera di mio padre", in *In me non c'è che futuro*, Michele Fasano (ed.), *cit.*, p. 11. Il battesimo era anche un passo necessario per il matrimonio, svoltosi con estrema riservatezza e semplicità il 2 gennaio 1950 nella chiesa di Santa Prisca all'Aventino, con l'eporediese Grazia Galletti, che nel 1956 sarebbe stata la "Mugnaia" del Carnevale di Ivrea. Una riflessione di Olivetti sui rapporti tra religione cristiana e politica nell'intervista a Sandro de Feo, apparsa il 16 maggio 1952 su «l'Europeo».
[957] OLIVETTI, « Il cammino della Comunità », in *Citta dell'uomo*, *cit.*, p. 25.

Ordine politico, ossia la realizzazione della Comunità concreta, a base territoriale, organizzata da Ordini politici funzionali che avrebbero dato luogo alla «*democrazia integrata*»[958]. Volendosi coerente con il proprio disegno politico, che mirava a dare «dignità e consapevolezza di fini del lavoro», a fornire «una totale e completa uguaglianza dei mezzi di cultura» affinché la libertà dell'uomo non fosse illusoria e fosse raggiunto «il perfezionamento spirituale della personalità», «scopo della vita associata e individuale»[959], il MC prendeva le distanze dai partiti politici, considerati rappresentanti di un popolo con il quale avevano «perso il contatto»[960]. Il Movimento instaurava dunque un nuovo tipo di rapporto tra la società e la politica tramite i Centri comunitari (CC), dove si sarebbero incontrati cultura e lavoro, competenza e coscienza del valore politico dell'attività professionale. I CC, le Edizioni di Comunità e la rivista diffondevano la cultura comunitaria e, quando questa sarebbe entrata nel patrimonio ideologico degli italiani, vi sarebbe stato l'humus sul quale far crescere la riforma dell'ordine statale da centralizzato a comunitario. Per questo motivo al MC, che non intendeva quindi partecipare alla vita politica tramite il sistema della rappresentanza ma organizzare il popolo e fornirgli i mezzi per fare la politica "dal basso", potevano aderire «tutte le persone iscritte o non iscritte a Partiti politici» purché si impegnassero a rispettare i principi comunitari[961]. Il Movimento Comunità assumeva quindi una peculiare forma di partecipazione alla vita del paese: esso si voleva *metapolitico* e *opposto alla partitocrazia*[962].

Un nuovo rapporto tra società e politica.

Gli strumenti privilegiati dal MC per la propria attività politica, i Centri comunitari, erano una sorta di centri culturali in cui era presente una biblioteca, venivano organizzati corsi su argomenti prevalentemente tecnici (cultura popolare, disegno tecnico, igiene e pronto soccorso, taglio e cucito, economia domestica, lingue, ecc.), conferenze sull'agricoltura, l'allevamento e la cooperazione, sulla Costituzione, sulla poesia e le arti, la pedagogia e la puericultura, fino a soggetti più *engagé* quali i partiti politici italiani e la storia dei movimenti sindacali, il commento dell'attualità politica, fino all'esposizione «dei principi e

I Centri comunitari.

[958] OLIVETTI, Adriano, *Per una civiltà cristiana. Fini e fine della politica*, *cit.*, p. 35.
[959] "Punti programmatici del Movimento Comunità", «Comunità», a. III, n. 2 (marzo-aprile 1949), p. I, ristampati in *Società Stato Comunità*, *cit.*, p. 177-180.
[960] OLIVETTI, Adriano, *Per una civiltà cristiana. Fini e fine della politica*, *cit.*, p. 41.
[961] "Punti programmatici del Movimento Comunità", *cit.*
[962] Non a caso, il coniatore del termine "partitocrazia", Giuseppe Maranini, aveva trovato in Adriano Olivetti «una delle più profonde amicizie della mia vita», *In ricordo di Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 84.

dello sviluppo del Movimento Comunità [e] dell'esperimento sociale di Nomadelfia»[963]. Nelle biblioteche vi erano tra i 50 e i 150 volumi, «per l'acquisto di libri i bibliotecari cercavano di tener conto dei desideri dei lettori»[964] e quando il nuovo volume giungeva nella biblioteca veniva talvolta organizzata una presentazione di fronte a un gruppo di una quindicina di *aficionados* della lettura, che potevano così scoprire Eschilo o Steinbeck, Mann o Silone. Il Centro Comunitario svolgeva anche il ruolo di cinema per la proiezione di film e documentari. Il successo dei Centri comunitari fu immediato: nel Canavese, dai primi tre attivi nel 1949-1950, essi divennero 25 nel 1952, 32 l'anno successivo e sarebbero progressivamente giunti a una settantina nel 1959. Negli anni '50 ne sorsero anche a Torino, Monza, Treviso, Mestre, Roma, nel basso Lazio, Matera, Palermo dove si svolgevano attività soprattutto culturali, mentre i Centri attorno a Ivrea si interessavano sempre più a questioni concrete, legate al territorio, offrivano servizi sociali, consulenza ed assistenza tecnica per la creazione di imprese, per le attività agricole e persino per le amministrazioni comunali, prive di ingegneri ed architetti. A partire dal 1950 i Centri furono coordinati dall'Istituto Italiano per i Centri Comunitari (IICC), sito in via Porta Pinciana a Roma[965].

La biblioteca.

Il cinema.

L'espansione dei Centri comunitari.

Centri apolitici con l'obbiettivo di rendere intellettualmente autonome popolazioni semi analfabete.

Senza una spinta colorazione politica, i Centri comunitari permettevano quindi agli allevatori e ai contadini dei villaggi rurali del Canavese e di altre zone rurali, ma anche ai bambini e ai loro maestri, di farsi o di approfondire la propria cultura nelle direzioni che più li interessavano. È forse superfluo esplicitarlo, ma l'obiettivo dei Centri era rendere intellettualmente autonome popolazioni destinate a concludere lo studio alla quinta elementare, renderle capaci di una critica politica

[963] «L'exposé des principes et du développement du mouvement Comunità […] de l'expérience sociale de Nomadelfia», MEISTER, Albert, "Programme et réalisations communautaires dans le Canavese", in «Documenti», n. 12, 1957, p. 51. V. anche *Deux ans de travail culturel dans les Centres communautaires du Canavese*, Albert MEISTER (ed.), in «Documenti», n. 10, 1957. I Cahiers della rivista consistevano nelle produzioni scientifiche del Centro di sociologia della cooperazione, la sezione canavesana dell'Istituto Italiano per i Centri Comunitari, v. *infra*, p. 415. V. anche il più recente MELONE, Paola, "L'approccio allo sviluppo locale di Adriano Olivetti. I Centri Comunitari", in «Rapporto tecnico CERIS-CNR», n. 23 (2 settembre 2008), in linea <http://www.digibess.it/fedora/repository/openbess:TO094-00144> (consultato il 5 agosto 2013).

[964] «Dans l'achat de nouveaux livres on essaie de tenir compte des désirs des lecteurs», *Ibid.*, p. 60.

[965] I promotori furono: prof. Rosario Assunto, dott. Enzo Forcella, prof. Vittorio Gabrieli, ing. Federico Gorio, avv. Aldo Graziosi, assistente sociale Rigo Innocenti, dott. Vittorio Libera, prof. Muzio Mazzocchi, dott. Riccardo Musatti, arch. prof. Ludovico Quaroni, dott. Giovanni Rumo, prof. Umberto Serafini, cf. "Istituto Italiano per i Centri Comunitari", in «Comunità», a. IV, n. 9 (settembre-ottobre 1950), p. VII-XI. L'IICC venne iscritto all'UNESCO come Entreprise Associée, cf. lettera del MC a Barolini, 4 giugno 1955, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Barolini.

più profonda ed efficace[966]. Centri culturali, Centri comunitari e IICC riflettevano fedelmente, nella concretezza delle loro attività, il pensiero di Adriano Olivetti: istituzioni collettive e pluralistiche il cui valore squisitamente politico non discendeva dall'affiliazione ad un partito o ad una dottrina, ma dall'intervenire direttamente nel sociale diffondendo cultura umanistica e mettendo a disposizione capacità tecniche, coscienti che cultura e tecnica non sono elementi neutri della vita sociale ma strumenti necessari alla democrazia e all'elevazione della persona e della società. Strutture che indicavano una forma democratica di *engagement* politico per tecnici ed intellettuali, che affermavano la necessità di una presenza costante del «concetto di responsabilità morale» in tutte le professioni in anni in cui le istituzioni pubbliche erano guidate, secondo i promotori dei Centri, da burocrati incoscienti del «peso sociale e politico esercitato»[967].

Nel 1949 la riattivazione della rivista Comunità.

Fu nel 1949 che il MC iniziò quindi a prendere una forma concreta e a manifestarsi nel panorama politico italiano. A gennaio uscì il primo numero della terza serie di «Comunità», con Giorgio Soavi redattore-capo, Egidio Bonfanti grafico e numerosi "amici" che, senza condividere gli ideali politici del movimento, collaboravano con costanza, quali Aldo Garosci, Giorgio Fuà e Giulio Carlo Argan, ma anche Ernesto Rossi, Altiero Spinelli e Bruno Calamandrei. Negli stessi giorni, mentre iniziava a finanziare «L'Italia socialista» di Garosci, Olivetti ringraziò l'amico Noventa che lo aveva invitato a inizio '49 al convegno dell'Unione dei Socialisti guidata da Ivan Matteo Lombardo, dove sarebbero stati presenti Silone, Calamandrei, Codignola e Riccardo Levi. Non potendo essere presente alla discussione, inviò un proprio contributo personale sotto forma di un testo in cui affrontava la socializzazione delle fabbriche in seno alle Comunità locali. Per liberalità personale allegò alla

[966] Esperienze affini e coeve furono i Centri di cultura popolare creati in tutta la Basilicata dall'Unione nazionale per la lotta all'analfabetismo, della quale Olivetti era membro probabilmente grazie alla collaborazione con Leonardo Sacco, uno degli animatori dell'UNLA, cf. MISIANI, Simone, "Meridionalismo e politiche per l'educazione. Per una storia dell'Unione nazionale per la lotta contro l'analfabetismo (1947-1953), in *Isole senza arcipelago. Imprenditori scientifici, reti e istituzioni tra Otto e Novecento*, Giuliana GEMELLI, Girolamo RAMUNNI e Vito GALLOTTA (ed.), Bari, Palomar, 2003, p. 285-332.

[967] *Ibid.*, p. VII. «La crisi dell'"intellettuale universale", come portatore di valori generali […] esigenza della loro compromissione nella realtà ora si trattava di fare in modo che dispiegasse la propria capacità di impegno politico mediante la sua collocazione tecnico-professionale […] Gli intellettuali di Comunità erano davvero gli eredi diretti dell'ideologia post-resistenziale dell'impegno», BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 51.

lettera un libretto d'assegni utile per sostenere l'iniziativa[968], e sottopose poi la proposta di fondere il MC nell'Unione Socialisti all'assemblea generale della Comunità del Canavese, che declinò l'invito.

I protagonisti del Movimento Comunità.

Il 10 luglio 1949 si svolse la prima riunione del Comitato centrale del Movimento Comunità, composto da nomi importanti della cultura e della politica che gravitavano nell'area socialista ed ex-azionista, quali Nicola Abbagnano[969], il direttore della rivista «Nord e Sud» Francesco Compagna, Enzo Enriques-Agnoletti[970], Massimo Severo Giannini, Carlo Levi, Alberto Mortara, Stefano Rodotà, Altiero Spinelli, Leo Valiani e Paolo Volponi[971]. Non era invece presente un azionista invitato ai lavori, Norberto Bobbio[972], che dal marzo 1948 aveva ereditato da Solari la cattedra di filosofia del diritto che avrebbe ricoperto per trent'anni.

La posizione di Norberto Bobbio.

Per la profondità dell'analisi, la lettera che inviò al MC per giustificare il proprio rifiuto ad entrare nel MC merita una lunga citazione.

> Il Movimento propugna alcune idee che mi sono care: decentramento, pluralismo sociale, federalismo, spirito sociale contrapposto ad individualismo e statualismo, società aperta contro società

[968] Sul finanziamento de «L'Italia socialista», v. GAROSCI, Aldo, in *In ricordo di Adriano Olivetti, cit.*, p. 68. L'intervento era "Socializzare senza statizzare", apparso con il titolo "Società e Stato", in «Comunità», III, (gennaio-febbraio 1949), p. 1-2, ripubblicato in *Società Stato Comunità*, *cit.*, p. 25-30. Sul libretto degli assegni, cf. le lettere di Giacomo Noventa a Adriano Olivetti, 1° e 4 gennaio 1949, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Noventa Giacomo.

[969] Che sarebbe rimasto vicino al MC almeno fino al 1956, come testimonia la lettera ad Adriano Olivetti, 23 febbraio 1956, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Abbagnano: «Desidero rinnovarLe la mia aperta e cordiale adesione al Movimento Comunità […] Pertanto la mia rinunzia ad entrare nella lista Comunitaria, che è quella che voterò e che consiglierò di votare, è soltanto una scelta dolorosa impostami dall'esigenza di limitare le mie attività al campo nel quale sono più sicuro di poter portare un certo contributo: che è il campo dei miei studi filosofici e psicologici».

[970] In ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Enriques-Agnoletti, è conservata un'interessante lettera di Enriques-Agnoletti datata 14 novembre 1949 con la quale l'ex-azionista segnalava a Olivetti «i libri di Simone Weil» e gli consigliava «vivamente che *fossero* le edizioni di Comunità a farli conoscere» in Italia, a partire da «*L'enracinement*, che è un libro anche politico, o meglio è l'esperienza cristiana in una mente nutrita di filosofia moderna di fronte alla nostra società». Sulla lettera fu in seguito pinzato un foglio della Ing. C. Olivetti & C. S.p.A. dove era segnalato «già ordinato a Accornero». "M.G. Accornero" – finora non sono riuscito a chiarirne ulteriormente l'identità – era il Presidente della Société Anonyme des Machines de Précision et Outils (SAMPO), la filiale di vendita Olivetti fondata a Parigi nel 1939 da Giovanni Enriques.

[971] Nel Comitato erano entrati anche Sergio Cotta, Enzo Forcella, Gino Giugni, Eugenio Montale, Enzo Paci, Giovanni Russo, Guido Quazza, Giorgio Trossarelli, Tullio Tulli, Ignazio Weiss e Renzo Zorzi, e la riunione si svolse in presenza del poeta comunista Franco Fortini, dell'economista liberale ed ex-azionista Franco Momigliano (che con Olivetti si sarebbe avvicinato a posizioni apertamente socialiste), Pischel e Silone.

[972] Cf. le lettere azzurre spedite il 21 maggio 1949 in allegato a "Linee e mezzi d'azioni e lo Statuto del Movimento Comunità", conservate in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

> chiusa, ecc. […] Ma nello stesso tempo il Movimento combatte i partiti che pur sono organismi essenziali al funzionamento dello stato democratico. […] difficile vedere come si possano conciliare quei principi direttivi democratici col ripudio dei mezzi d'azione propri di uno stato democratico. O meglio riesco a vedere come la conciliazione possa avvenire, quando ci si metta fuori della realtà storica attuale […] Il Movimento, prendendo posizione contro il partito in quanto tale e quindi contro tutti i partiti esistenti, si pone da se stesso in una posizione metapolitica, cioè fuori dalle condizioni reali della lotta politica attuale […] l'insistenza sullo spirito evangelico che deve essere presente nei rapporti tra i membri della comunità, ecc. […] condanna immediatamente il Movimento a non uscire dai limiti ristretti di una piccola cerchia di iniziati […] La morale evangelica può essere, se mai, il termine ideale della società umana. Non può essere il punto di partenza: perché, se così fosse, il problema sarebbe già risolto prima di essere posto […] le proprie idee […] si possono difendere, da chi ha l'animo e il gusto del politico, nei partiti che le accettano; le altre, quelle più personali, che toccano problemi metapolitici, si difendono attraverso gli scritti, la parola, senza bisogno di organizzazione complesse […] per la eccessiva cura delle soluzioni particolari il progetto pecca di astrattezza e quindi di una certa rigidità […] il Movimento è metapolitico, e quindi irreducibile ai mezzi d'azione della politica, che del resto esso stesso combatte, pur pretendendo di adottarli […] Temo insomma che il Movimento, non volendo diventare un partito demagogico, finisca per diventare una setta aristocratica di intellettuali iniziati. E non so qual dei due sia meglio.[973]

Anche se accentuò negativamente alcuni caratteri del MC, in particolare la pretesa di uno spirito evangelico e quindi elitario, Bobbio argomentava le critiche più profonde al quale si esponeva il MC dandosi una strut-

[973] Lettera di Norberto Bobbio al Movimento Comunità, 31 maggio 1949, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Bobbio Norberto. A conferma che le idee qui espresse da Bobbio non erano transeunti, «Rileggendo quegli articoli [pubblicati nel 1945-'46 sul quotidiano torinese del PdA, «Giustizia e Libertà»] dopo tanto tempo, anzi riscoprendoli, mi sono accorto che vi sostenevo alcune idee che non ho più cambiato: diffidenza verso la politica troppo ideologizzata, che divide l'universo politico in parti che si escludono a vicenda, difesa del governo delle leggi contro il governo degli uomini (in quei mesi si stavano discutendo linee della futura Costituzione), elogio della democrazia anche nella sua funzione educatrice di un popolo da troppo tempo asservito, difesa a oltranza di una politica laica, inteso il laicismo come esercizio dello spirito critico contro gli opposti dogmatismi dei cattolici e dei comunisti», BOBBIO, Norberto, *Autobiografia intellettuale*, Firenze, Le Monnier, 1992, ristampato in id., *Etica e politica. Scritti di impegno civile*, Marco Revelli (ed.), Milano, Mondadori, 2009, p. 10.

tura e una funzione simile ai Fabians e al Labour Party, difficilmente inquadrabile nel contesto politico e sociale italiano di quegli anni: non era un partito ma sosteneva una riforma radicale delle istituzioni politiche; non era un'organizzazione dallo scopo sociale ma nel Canavese iniziava ad assumere funzioni sociali con i Centri Comunitari; non era un associazione culturale ma produceva e diffondeva libri e riviste[974]. Senza dubbio, Bobbio portava alla scelta metapolitica del MC critiche condivise da molti altri italiani, che in quell'immediato secondo dopoguerra credevano che per combattere il fascismo e per promuove la giustizia sociale e la libertà occorresse partecipare alla vita del paese tramite i partiti, che alla Costituente si erano promossi ad unici strumenti politici agibili dal cittadino.

Seguendone l'evoluzione da Torino, sulle pagine di «Comunità», il filosofo non poteva comunque notare alcuni aspetti specifici ed innovatori della proposta olivettiana. Se il MC era stato fondato ed era organizzato da un *élite* di intellettuali, come nella maggioranza dei movimenti e partiti politici esso sarebbe stato animato anche dai semplici iscritti e, nel caso specifico, dai lettori della rivista e dei libri comunitari, nonché dai partecipanti alle attività dei Centri comunitari, che fruendo della cultura lì offerta in un clima di solidarietà e condivisione dei problemi sociali, prendevano parte ad una forma diretta, non mediata, di partecipazione alla politica locale. Partecipanti che diffondendo nel proprio ambiente i principi comunitari, allargavano le basi di una futura trasformazione politico-istituzionale. Sfuggiva inoltre a Bobbio che il MC, conforme al proprio dettato, era lo strumento di una politica locale e a dimensione canavesana, si preparava semmai ad assumere il controllo delle amministrazioni comunali e non del parlamento. Esso era inoltre poco adatto ad un'azione politica nelle città, mentre avrebbe trovato il proprio ambiente ideale nei territori extraurbani, dove gli intellettuali cittadini avrebbero potuto incontrarsi più facilmente con le popolazioni operaie e rurali.

La forma diretta e non mediata, di partecipazione alla politca locale.

[974] V. la lettera delle Edizioni di Comunità a Crossmann, presso la Turnstile Press of London dalla quale la casa editrice italiana aveva già ottenuto i diritti per la traduzione di *The God that failed*, 28 settembre 1952, in ASO, Edizioni di Comunità, Carteggio redazionale (22.622), dove le Edizioni di Comunità affermavano avere interessi politici nella traduzione dei *New Fabian Essays*, diversamente da Garzanti, «who had no apparent political interest in this translation. On the contrary our Movement, on account of its sympathy towards the Fabian Society (as you know, the little Italian Fabian Society in Rome has its meetings at our home), would be willing to assume the Italian edition». Non ho finora trovato notizie sulla Italian Fabian Society, forse perché in quella lettera si voleva fare del MC la filiale italiana dell'associazione britannica.

La proposta politica di Olivetti, così complessa e articolata, così innovativa, simile e al contempo alternativa a quelle coeve, era insomma difficile da cogliere nella sua interezza. Sicuramente Bobbio non fu il solo a provare un certo fastidio di fronte ad alcune affermazioni di Olivetti, che talvolta eccedeva nel caricarle di passione cristiana e offuscava la radicale laicità e democraticità del Movimento. Come non vi è dubbio che con la lettera citata avesse messo in guardia il MC su problematiche che restarono sostanzialmente irrisolte fino alla sua scomparsa: politica o metapolitica? partito o movimento?

Il MC si configurava quindi in modo autonomo dal sistema partitico, benché si muovesse in uno spazio compreso tra il socialismo non marxista e la sinistra democristiana[975]. Occorre però non dimenticare due ispirazioni costanti del pensiero politico e sociale di Olivetti. Innanzitutto, quella federalistica, che non lo abbandonò mai e l'aveva portato a pubblicare nel 1947 *Europa federata*, con scritti di Parri, Calamandrei, Silone, Einaudi, Salvemini, *Spirito Europeo* nel 1950 (Benda, de Rougemont, Lukács, Spender, Bernanos e Jaspers) e *Il pensiero politico degli autori del "Federalist"* di Garosci, nel 1954[976]. In secondo luogo l'ispirazione anarchica, a cui lo legava il forte amore per la libertà e l'autonomia. Un orientamento però problematico a causa dell'avversione di Olivetti per un mondo sociale non organizzato gerarchicamente e dalle istituzioni, derivata dall'esperienza manageriale e dalla fede cristiana. In ogni caso, si possono citare diversi esempi a conferma della persistente riflessione sulle problematiche dell'autonomismo in chiave anarchica anche negli anni successivi alla guerra[977]. In "Società e Stato", che come si è detto più sopra inviò nel gennaio 1949 all'Unione dei Socialisti, Olivetti trasse dall'«aureo libretto *Del principio federalista*» una citazione dove Proudhon dimostrava il naturale «precedere delle forme autoritarie su quelle auto-

L'ispirazione federalistica e il riflesso nelle pubblicazioni delle Edizioni di Comunità.

[975] «Le definizioni che del Movimento Comunità si possono dare secondo il linguaggio politico corrente sono insufficienti. Il Movimento Comunità è antifascista, repubblicano, democratico, federalista, cristiano e laico, socialista e personalista: ma tali caratterizzazioni, se possono servire a situare approssimativamente il Movimento Comunità in un settore dello schieramento culturale e politico italiano, ne indicano la realtà solo in modo generico», *Manifesto programmatico di Comunità. Tempi Nuovi, Metodi Nuovi*, DIREZIONE POLITICA ESECUTIVA DEL MOVIMENTO COMUNITÀ (ed.), Roma, Movimento Comunità, gennaio 1953.

[976] Nel 1950 firmò l'appello per il patto d'unione federale in Europa e si fece promotore della Société Européenne de Culture fondata a Venezia da Umberto Campagnolo. Più tardi, nel 1953, partecipò invece al IV congresso UEF a Acquisgrana (cf lettera di Johannes Trull a Adriano Olivetti, 16gennaio 1958, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Trull).

[977] Ho trattato di Proudhon e Gurvitch tangenzialmente al discorso sulle affinità di Olivetti e Carlo Rosselli, *supra*, p. 112 e seguenti.

nomiste», che conduce alla responsabilizzazione dell'Autorità e il suo assoggettamento alle leggi della Libertà, della ragione e del diritto[978]. Nello stesso anno stava lavorando a una scelta di testi del francese da pubblicare presso le Edizioni di Comunità, che uscì poi presso un altro editore[979]. Il 1° ottobre 1950 Adriano Olivetti venne colpito da un infarto e fu costretto a una convalescenza di otto mesi, che passò all'albergo Vittoria di Sorrento. Nel paese accanto alla patria dei limoni andando verso Napoli, Piana di Sorrento, i due direttori di «Volontà. Rivista anarchica», Giovanna Caleffi e Cesare Zaccaria, proprio in quegli anni nella sontuosa villa di quest'ultimo stavano avviando la colonia marina intitolata a Maria Luisa, figlia di Giovanna e del defunto Camillo Berneri, che misero a disposizione dei «figli dei compagni italiani in difficili condizioni economiche». «A parte qualche contributo del movimento, l'impresa era finanziata da Zaccaria e da Adriano Olivetti»[980], che nel 1949 aveva assunto un membro del movimento, l'urbanista Carlo Doglio, per dirigere il «Giornale di Fabbrica» del Consiglio di Gestione Olivetti, dalla redazione paritetica operaia e padronale. «In un paio d'anni a Ivrea si formò una colonia di anarchici e loro amici: i Doglio, i Fedeli, i Carbonaro-Gervasio, gli Insolera, i Tagliazucchi» e gli Scalorbi[981]. Sotto la direzione di Olivetti, Doglio avrebbe in seguito partecipato alla preparazione del piano regolatore di Ivrea e al piano territoriale del Canavese,

Gli anarchici: Doglio, Fedeli, Carbonaro, Gervasio, Insolera, Tagliazzucchi, Scalorbi.

[978] Cf. OLIVETTI, Adriano, "Società e Stato", in *Società Stato Comunità*, *cit.*, p. 27-28. «L'anarchia prevista da Lenin (quella che determinati mutamenti di Struttura finirebbero per realizzare nel tempo) perde quel valore almeno pedagogico che ha, nei migliori tra gli anarchici, l'anarchismo vissuto e attuale: continuo richiamo, e tensione, verso un'anarchia ideale che non si potrà mai - appunto - realizzare nel tempo, ma che pur sempre rappresenterà una pietra di paragone per le strutture sociali in atto o in fieri», *Manifesto programmatico di Comunità*, DIREZIONE POLITICA ESECUTIVA DEL MOVIMENTO COMUNITÀ (ed.), *cit.*

[979] Cf. Lettera di Adriano Olivetti a Mario Bonfantini, 5 luglio 1949, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Bonfantini Mario, nella quale Olivetti afferma di volere verificare la traduzione e la scelta delle opere sulla versione integrale dell'opera di Proudhon, che troviamo intonsi nella sua libreria conservata dalla Fondazione Adriano Olivetti, le pagine non ancora tagliate. Bonfantini pubblicò nel 1957 la raccolta di Proudhon *La questione sociale* presso l'editore anarchico Veronelli.

[980] ZUCCHINI SCALORBI, Lina, "Antonio Scalorbi e il movimento bolognese nell'immediato dopoguerra", in «Bollettino dell'Archivio Giuseppe Pinelli», n. 16 (2000), in linea <http://www.centrostudilibertari.it/index.php/component/docman/doc_download/16-bollettino-16.html?ItemId=59> (consultato il 18 maggio 2013). V. anche SCALORBI, Antonio, "Il convegno dell'Umanitaria", in «Comunità», a. VII, n. 26 (agosto 1954), p. 28-29.

[981] *Id.*, "Una colonia anarchica all'Olivetti di Ivrea", in *ibid.*, p. 37; v. anche GERVASIO, Gaetano e Giovanna, *Un operaio semplice. Storia di un sindacalista rivoluzionario anarchico* (1886-1964), Milano, Zero in Condotta, 2011. Ugo Fedeli e Diana Cenni, moglie di Doglio, lavoravano per i Servizi sociali Olivetti.

e fu probabilmente lui che gli indicò il modello urbanistico-economico di Lewis Mumford[982]. Il suo spirito intelligente, ma eccessivamente critico secondo l'imprenditore, portò quest'ultimo ad allontanarlo da Ivrea nel 1955, quando lo mandò a Londra per cinque anni di studio, sempre come dipendente della Olivetti e inviato della rivista «Comunità»[983].

Dai molti punti in comune con federalismo e autonomismo, un altro carattere del pensiero di Olivetti che permette di specificare la posizione politica del MC è il comunalismo, che in quegli anni trovava espressione nel Consiglio dei Comuni d'Europa (CCE). Olivetti partecipò attivamente sin dalla fondazione del CCE ed il MC ne divenne il principale promotore in Italia, soprattutto grazie all'impegno del convinto federalista e comunitario Umberto Serafini. Impossibilitato a rendersi al *meeting* in preparazione alla fondazione del CCE[984], Olivetti vi inviò infatti il collaboratore Serafini che nel gennaio del 1952 costituì nella

Umberto Serafini.

[982] Che Olivetti fece pubblicare in diverse occasioni: MUMFORD, Lewis, "Pianificazione per le diverse fasi della vita", in «Comunità», a. V, n. 12 (ottobre 1951), p. 43; "L'unità di quartiere", a. VIII, n. 24 (aprile 1954), p. 53; *La cultura delle città*, Milano, Edizioni di Comunità, 1954; "La nascita della città regionale", a. XI, n. 55 (dicembre 1957), p. 73; *La condizione dell'uomo*, 1957; *In nome della ragione*, 1959.

[983] «Prima era stato da Olivetti a Ivrea e lì era passato per i consueti amori-odi, attraverso i quali sempre lui passava. Sono sicuro che ora, celebrandolo, si dirà che quello era stato per lui un periodo meraviglioso, che viveva in simbiosi con Adriano Olivetti, che andavano d'accordo come due fratelli. Ebbene, non è vero niente, non è assolutamente vero. Carlo Doglio era costantemente critico sia verso la fabbrica Olivetti che verso il famoso movimento di Comunità che gli olivettiani avevano organizzato. Adriano Olivetti gli aveva dato da fare il giornale di fabbrica, probabilmente pensando di cooptarlo: faceva il suo lavoro di grande industriale illuminato e mettere un anarchico a dirigere il giornale della sua fabbrica era un'idea intelligente e anche abile; ma non abbastanza prudente, perché Carlo gli aveva fatto un bel giornale di fabbrica, avanzato e svelto, però quasi tutti gli articoli che pubblicava finivano per sobillare gli operai contro il padrone. Cosicché Olivetti dopo alcuni mesi aveva pregato Carlo di andarsene in Inghilterra. Gli aveva detto: "ti pago il viaggio, il soggiorno e una scuola di urbanistica a Londra. Vai, studia e non farti vedere qui per un pezzo" (questa è la verità e mi diverte dirla come avrebbe divertito Carlo)», DE CARLO, Giancarlo, "A Carrara senza i CC", in «A. Rivista Anarchica», a. 28, n. 243 (marzo 1998), p. 35-39, in linea <http://www.arivista.org/?nr=243&pag=243_14.htm> (consultato il 26 agosto 2013). Più tardi, Doglio avrebbe raccolto attorno a sé un gruppo di intellettuali olivettiani per continuare l'esperienza de «Il Politecnico» (v. DOGLIO, Carlo, *Dopo Vittorini. Appunti per una rivista rivoluzionaria*, Moizzi, Milano, 1976).

[984] Organizzato da Alida de Jäger e Edgar Milhaud tra il 30 Settembre e il 2 ottobre 1950 a Seelisberg. Si noti che Milhaud, dal 1909 direttore degli «Annales de l'économie collective» (v. anche quanto detto *supra*, p. 327), nel 1947 fondò il Centro internazionale di ricerche e d'informazione sull'economia cooperativa (CIRIEC): «del gruppo fondatore del Movimento Comunità con sede sociale ad Ivrea, e corrispondenti del Ciriec, facevano parte: Alberto Mortara, che in seguito si sarebbe occupato a pieno tempo del Ciriec italiano, Louise Anversa, architetto, Franco Ferrarotti, sociologo, Adriano Olivetti, Rigo Innocenti», DOGLIANI, Patrizia, «La sinistra europea alle origini del movimento comunale», in DOGLIANI, Patrizia, GASPARI, Oscar, *L'Europa dei Comuni. Origini e sviluppo del movimento comunale europeo dalla fine dell'Ottocento al secondo dopoguerra*, Roma, Donzelli, 2003, p. 184.

La rivista Comuni d'Europa.

sede romana dell'IICC l'Associazione Italiana per il Consiglio dei Comuni d'Europa (AICCE), della quale divenne Segretario Generale, e fondò la rivista «Comuni d'Europa» che diresse sino al 1996[985].

Il Movimento Comunità – espressione dell'aspirazione all'autonomia delle persone e delle istituzioni locali che accomuna federalismo, anarchismo e comunalismo – riscosse le prime conferme alle elezioni amministrative nel Canavese, territorio "bianco" che alle politiche del 1948 e 1953 aveva contribuito al successo democristiano con punte superiori al 50%. I primi iscritti del MC, che nel 1950 erano giunti a 1.614[986], decisero infatti di presentarsi in alcuni comuni alle elezioni del 1952 e conquistarono il piccolo comune di Salerano Canavese. Già l'anno seguente, grazie ai 32 Centri comunitari operanti sul territorio, altri paesi della cintura eporediese (Alice Superiore, Loranzé, Strambinello, Quagliuzzo) elessero un'amministrazione comunitaria.

Nel gennaio del 1953 i membri della Direzione Politica Esecutiva (DPE) del MC pubblicarono il *Manifesto programmatico di Comunità. Tempi Nuovi, Metodi Nuovi*, benché Adriano Olivetti considerasse il testo troppo contingente e, per ribadire i principi ispiratori del MC, decise di rieditare lo statuto del 1949[987]. Non vi è infatti dubbio che il *Manifesto*

[985] L'intera collezione della rivista, ampiamente sovvenzionata da Olivetti (solo nel primo numero si trovano una pubblicità degli schedari Synthesis e una di «Urbanistica» dell'INU di cui Olivetti era nel frattempo divenuto Presidente), è consultabile in linea <http://www.renatoserafini.org/umberto.html> (consultato il 26 agosto 2013). Serafini fu Presidente della Fondazione Adriano Olivetti dall'istituzione nel 1962 fino al 1982. V. SERAFINI, Umberto, *Adriano Olivetti e il Movimento Comunità. Una anticipazione scomoda, un discorso aperto*, Roma, Officina, 1982, ora in SERAFINI, Umberto, *Adriano Olivetti e il Movimento Comunità*, Edizioni di Comunità, 2015; *id.*, *Scritti sull'Europa dal 1957 al 2002*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2012, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/collana/111312090552> (consultato il 26 agosto 2013), e una recente raccolta, curata sempre dalla Fondazione Adriano Olivetti, *id.*, *Verso gli Stati Uniti d'Europa. Comuni, Regioni e ragioni per una Federazione Europea*, Roma, Carocci, 2012.

[986] I soci erano 1.941 nel 1949, di cui 416 della ditta Olivetti, e salirono a 3.890 nel 1959; dati aggregati in seguito alla rilevazione da documenti sparsi in ASO, Fondo Adriano Olivetti, MC-Tesseramenti (22.720), "Elenchi, rubriche, registri degli iscritti al MC" e "Prospetti, tesseramenti, situazione soci 1957-1963". Per una comparazione quantitativa, nel 1950 gli iscritti dei maggiori partiti italiani erano: PCI 2.112.593, DC 882.674, PSI 700.000 (Istituto Cattaneo, Archivio dati sulle elezioni e la partecipazione politica, "Iscritti ai partiti italiani 1945-1991", in linea http://www.cattaneo.org/archivi/adele/iscritti.xls (consultato il 26 agosto 2013)).

[987] Il testo era di Pampaloni, assunto dal 1948 come direttore della biblioteca di fabbrica, di Riccardo Musatti il titolo che richiamava fortemente l'editoriale di Camillo Olivetti ad inaugurazione de «L'Azione Riformista», "Metodi nuovi, uomini nuovi". I membri della DPE firmatari del testo erano Rosario Assunto, Ludovico Barbiano di Belgiojoso, Rigo Innocenti, Alberto Mortara, Riccardo Musatti, Adriano Olivetti, Geno Pampaloni, Ludovico Quaroni, Umberto Serafini, Giorgio Trossarelli, Renzo Zorzi. Sulla collegialità dei lavori nel MC, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Movimento Comunità, Direzione Politica (22.721), si possono consultare le versioni del *Manifesto* dove, via via che vengono avanzate ed approvate le proposte di modifica da parte dei diversi membri, esse vengono integrate

si soffermasse a lungo sulla situazione delle colonie e ancor più sulla Guerra Fredda. Con quel testo la DPE manifestava comunque l'intelligenza con cui, senza discostarsene affatto, aveva saputo rielaborare e rendere più concreto, attuale, meno apparentemente astratto e rigido il dettato olivettiano.

> Politica è rapporto attivo, consapevole, armonioso tra l'uomo e l'ambiente del suo operare quotidiano, e azione politica è la ricerca delle condizioni in cui questo rapporto possa avere vita […] Di qui soprattutto il nostro rifiuto di distinguere tra morale personale e morale politica. Il nostro rifiuto di subordinare, in ordine alla moralità, i mezzi ai fini.

I comunitari riaffermavano la necessità di ristrutturare le istituzioni fondandole «su norme certe uguali per tutti», opponendosi così tanto al capitalismo quanto al marxismo stalinista. Contrari allo «statalismo», appoggiavano l'«autonomia generale», una «struttura sempre più autonomistica nell'àmbito degli Stati». Si schieravano con particolare energia «contro la partitocrazia» e «il partito moderno» quale «strumento centralizzato e burocratico […] diaframma artificiale, e spesso oppressivo, tra la realtà sociale e gli organi politici della collettività». Dato che i partiti portavano «i riflettori della propaganda sui dogmi anziché sui problemi e sugli uomini […] il Movimento Comunità offr*iva* l'esempio della Società Fabiana inglese e la solida maturazione di una classe dirigente aperta a tutti i problemi della collettività»[988].
Sempre in linea con il disegno tracciato da Olivetti ne *L'Ordine politico delle Comunità*, la DPE – animata da intellettuali *engagés* – si autopromuoveva quindi a soggetto che la politica avrebbe dovuto consultare portando avanti un'interessante distinzione «tra "politica culturale" (di cui è soggetto lo Stato, la cultura oggetto, e la libertà della cultura la vittima) e "politica della cultura" (in cui invece sono gli uomini di cul-

nel testo. Nel caso specifico si osserva come Olivetti venisse sempre ascoltato ma non avesse potere formale né informale di veto.

[988] In nota si legge: «La Fabian Society, in vari decenni di lavoro in stretto dialogo col partito laburista e con le Trade Unions (e conservando «gelosamente», come tengono a dichiarare i suoi stessi membri laburisti, la sua indipendenza) si è preoccupata di delineare una serie di riforme di struttura, anche quando non se ne vedeva immediatamente possibile la realizzazione per gli esistenti rapporti di forza politici. Non impegnata nelle contese elettorali politiche, la sua forza è consistita nell'assenza di ogni tatticismo, nella larga apertura – senza dogmatismi – agli esperti e nella sua fiducia nell'azione educativa svolta, oltre che con i consueti libri e pamphlets, da più diecine di centri o società fabiane locali, e anche attraverso scuole e convegni».

tura i soggetti, che intervengono, in quanto tali, nella vita politica)». Il testo proseguiva riaffermando la necessità di «un'economia pluralista, socializzata e non statizzata», di riconoscere il sindacalismo autonomo e di stabilire un sistema di previdenza sociale sul modello britannico strutturato con il piano Beveridge[989].

> Ma i più gravi problemi della riorganizzazione della vita sociale ed economica non potranno essere visti e risolti che attraverso un'opera di pianificazione generale e particolare, capace di sostituire alle divisioni e suddivisioni […] Tale coordinamento non sarà quindi realizzabile che in piccole unità territoriali, sulla scala della comunità concreta […] Nell'ambito della comunità s'inquadreranno, nelle forme più sopra delineate, le attività di carattere economico, sociale, assistenziale ed educativo. E pure nell'àmbito della comunità concreta si svilupperà quello che può essere considerato il terzo grado della pianificazione: la pianificazione edilizia […] e la coordinazione tra produzione e consumo.

Inserita nel contesto politico nazionale ed internazionale, l'incapacità di darsi una configurazione definitiva – politica o metapolitica, nazionale o locale – evidenziava la sostanziale impossibilità per il MC a fare una scelta senza rinunciare ad una delle sue dimensioni fondamentali – priorità alla Comunità, all'azione dal basso, o a una riforma delle istituzioni su base nazionale. Così, mentre il MC assumeva le prime responsabilità amministrative nelle istituzioni locali del Canavese, anche se le modalità restavano ancora indefinite i membri della DPE romana spingevano per un'attività politica più vasta e Adriano Olivetti partecipò alla lotta che in vista delle elezioni del giugno 1953 divideva gli schieramenti politici sulla "legge truffa".

Unità Popolare.

Contrario alla legge che avrebbe offerto un premio di maggioranza giudicato eccessivo, Adriano Olivetti finanziò sin dalla fondazione Unità Popolare (UP) e il suo quotidiano «Nuova Repubblica»[990]. In seguito

[989] Dalla fine della guerra, in tutta Europa «l'obiettivo veniva indicato come "nazionalizzare senza statizzare", punti di riferimento erano efficienza, produttività, gestione competente, in un quadro di concertazione fra funzionari pubblici, *manager*, rappresentanti dei lavoratori che mirava ad unificare democrazia politica e democrazia economica. Questa si concretizzava nell'istaurazione di uno "stato del benessere" come in Inghilterra», AMATORI, Franco, COLLI, Andrea, *Impresa e industria in Italia*, *cit.*, p. 211.

[990] Cf. lettera di Riccardo Musatti a Tristano Codignola, 5 marzo 1953, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Codignola Tristano, con la quale il comunitario conferma le

pensò di candidarsi alle elezioni nazionali come rappresentante del MC in alleanza con la DC o il PSDI[991]. Ma all'accordo non si giunse mai, anche per l'opposizione del PSDI eporediese[992], e alle elezioni del 7 giugno 1953 Olivetti si candidò al Senato con il simbolo del MC in tre collegi (Ivrea, Biella, Torino Centro), mentre in altri 11 era collegato alle liste nazionali di UP. Benché avesse raggiunto l'obiettivo principale – evitare il premio di maggioranza per la DC –, la formazione azionista non portò nessun uomo in parlamento. Perciò Olivetti giudicò le elezioni una sconfitta ed indicò la causa nello spirito partitico che tanto aveva criticato[993]. Un insuccesso relativo, che però aveva messo il Movimento Comunità sulla strada seguita dai partiti politici nazionali.

Le elezioni del 1943.

Nel luglio di quel 1953 il PRI e il MC stabilirono infatti i primi dialoghi di quella che sembrava una relazione politica promettente. Il dirigente repubblicano Ugo La Malfa, «francamente convinto che non ci *fossero* ormai altre strade da battere», voleva infatti costituire una «federazione di movimenti e gruppi di centrosinistra sulla base di un'intesa programmatica e di un piano di lavoro che, ripudiando i metodi partitici, si ispir*asse* invece all'esperienza fabiana»[994]. Il disegno di La Malfa sem-

I primi contatti con il Partito Repubblicano di La Malfa.

100.000£ mensili che Olivetti aveva promesso a «Nuova Repubblica»; lettera di Adriano Olivetti a Tristano Codignola, 30 aprile 1953, *ibid.*: il giorno successivo alla richiesta di Codignola, Olivetti inviò «senza indugio» 1.000.000£ per la campagna elettorale di Unità Popolare e promise un altro milione – oppure due, nel caso gli altri finanziamenti del partito fossero risultati poco consistenti. Guidata da Codignola, Parri e Calamandrei, animata da Ca' Zorzi-Noventa, Riccardo Levi e Aldo Garosci, Unità Popolare era l'erede diretto del PdA. Codignola testimoniò poi che Olivetti aveva offerto in tutto 12 milioni di lire, corrispondenti a 195 mila euro attuali (MERCURI, Lamberto, *Il movimento di Unità Popolare*, Carecas, Roma, 1978, p. 146, citato in POLESE REMAGGI, Luca, *«Il Ponte» di Calamandrei (1945-1956)*, Firenze, Olschki, 2001, p. 405).

[991] «Vi sono state alcune proposte da parte della DC, che sono poi cadute per varie ragioni. Successivamente il PSDI ha offerto un accordo sulla base dell'appoggio da parte del MC per la campagna del PSDI per la Camera e della riserva di una candidatura senatoriale in Piemonte per l'Ing. Olivetti», dichiarazioni di Rigo Innocenti trascritte nel verbale della riunione della DPE del MC, 15 febbraio 1953, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Movimento Comunità.

[992] «Uomini come te sono utili al Paese: non solo come industriali ma per la vita politica del Paese. Ed io desiderando la tua nomina a Senatore non pensavo di fare un regalo a te ma di fare cosa utile per le istituzioni repubblicane e democratiche del Paese», lettera di Giuseppe Romita a Adriano Olivetti, 14 aprile 1953, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Romita Giuseppe. Con Aldo Garosci, l'ex Ministro socialdemocratico era uno dei rarissimi corrispondenti di Olivetti a "dargli del tu" e a non utilizzare l'appellativo "ing.".

[993] Cf. lettera di Aldo Garosci a Adriano Olivetti, 8 giugno 1953, citata in OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 267, non reperita in ASO. Adriano Olivetti ottenne il 51% dei voti a Ivrea, cf. OLIVETTI, Adriano, "Corrispondenza per gli Stati Uniti", in «Comunità», a. 7, n. 19 (giugno 1953), p. 3.

[994] Lettera di Riccardo Musatti a Adriano Olivetti, 8 luglio 1953, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310). Musatti concludeva la lettera annotando: «Particolarmente entusiasmante è stata la frase conclusiva: "Spero – ha detto testualmente La Malfa – di aver trovato nella vostra

brava così andare nella stessa direzione impressa da Adriano Olivetti al MC: riferimento alle grandi esperienze anglosassoni di riforma sociale negli anni Trenta, al Labour, al New Deal, a Keynes, al *Welfare State* di William Beveridge; costituzione di una "terza forza" tra DC e PCI, della "terza via" tra capitalismo e socialismo intesa come «spontanea adesione ad un mondo migliore»[995] e sviluppo del benessere individuale e sociale; programmazione dell'azione politica sulla base di studi socio-economici. Non vi sono testimonianze che provino l'avvio di lavori comuni tra il PRI e il MC in seguito a questi primi incontri. È molto probabile che essi si conclusero quando divennero manifeste le divergenze sulla metodologia da applicare ai futuri piani di lavoro: programmazione nazionale e centralizzata secondo i criteri definiti dagli economisti, per La Malfa; programmazione decentrata, a partire dalle Comunità e secondo le prospettive degli urbanisti, secondo gli olivettiani. In ogni caso, negli anni successivi MC e PRI continuarono a dialogare e a cercare un incontro, perché nonostante le divergenze metodologiche la "non-politica" della DC rendeva necessaria la costruzione di un'alternativa possibile e democratica, l'unione delle forze che si richiamavano diversamente al socialismo non rivoluzionario.

Urbanistica comunitaria

> *La cultura urbanistica, che l'INU considera suo precipuo compito promuovere e valorizzare, dovrà prendere sempre più forma di cultura attiva, radicata nella vita sociale del paese e strumento del suo progresso.*
> Relazione del Presidente all'Assemblea dei Soci dell'INU, Adriano Olivetti, 1952

Adriano Olivetti aveva sviluppato il concetto di Comunità lavorando al piano regionale della Valle d'Aosta, quando a metà degli anni '30 vedeva nell'urbanistica una scienza razionale capace di organizzare la società e l'economia corporative. Nel decennio successivo approfondì

posizione la chiave per la soluzione dei problemi che mi travagliano da tempo"».

[995] OLIVETTI, Adriano, "Lo sviluppo dello spirito comunitario come soluzione dei problemi moderni", in «Sentinella del Canavese», 8 ottobre 1954, ora in BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 233.

il valore personalistico della Comunità e soppresse definitivamente gli accenti corporativisti, tecnocratici ed eccessivamente razionalisti che avevano caratterizzato la precedente concezione dell'urbanistica, anche se con piglio modernista avrebbe sempre vissuto il piano come «un valido strumento in virtù del quale la potenza creativa dei dirigenti della Comunità potrebbe manifestarsi e degnamente operare»[996]. All'inizio degli anni '50, grazie alla capacità di calare le leggi dell'economia e dello spirito umano nella realtà contingente, l'imprenditore Adriano Olivetti intravide gli effetti negativi dell'economia italiana che, in pieno sviluppo, si trasformava senza controllo in manufatti edilizi.

I rapporti tra piano economico e piano urbanistico.

> Il nostro ragionamento ci porta ora a esaminare quali sono i rapporti tra piano economico e piano urbanistico. Si è insufficientemente considerato, sembra a noi, che i cambiamenti che avvengono nell'economia e i provvedimenti sociali dello Stato si attuano con una serie di operazioni edilizie: le cifre dei bilanci si trasformano in gran parte in terreno mattoni, pietre, cemento, ferro, vetro. L'aumento di produzione industriale significa ampliamento di fabbriche o impianti di nuove unità. Ogni anno le nuove generazioni entrano nell'invisibile esercito del lavoro e in proporzione migliaia di metri quadrati di opifici devono apprestarsi a preparare nuovi posti di lavoro. […] Per queste ragioni non è più ormai possibile dissociare la pianificazione *economico-sociale* dalla pianificazione *urbanistica*.[997]

Una pianificazione che non doveva necessariamente significare «fissazione autoritaria della qualità e della quantità dell'intera produzione nazionale», come avveniva disastrosamente nella Russia descritta da Bruno Bettelheim in un volume pubblicato dalla casa editrice di «Comunità»[998]. Olivetti ribadiva quanto aveva scritto durante la seconda

[996] OLIVETTI, Adriano, "La forma dei piani", «Comunità», a. III, n. 5 (settembre-ottobre 1949), p.1-3, ristampato in *id., Tecnica delle riforme*, MOVIMENTO COMUNITÀ, 1951, poi in *id.*, *Società, Stato, Comunità*, *cit.*, p. 87. Sullo stesso piano un'altra affermazione di Olivetti, degna di un Raymond Queneau, l'autore della macchina per fabbricare sonetti *Cent mille milliards de poèmes*: «Nella stessa guisa la metrica non è libertà dello scrivere, né arbitrario incasellamento. Può dar luogo alla poesia, la quale – l'analogia insegna – è opera creativa dell'artista cioè libera. L'opera creativa non promana dalla metrica la quale è semplicemente un mezzo», OLIVETTI, Adriano, *Fini e fine della politica*, *cit.*, p. 47. La pianificazione, l'ordine, la razionalità erano insomma per Olivetti la via più corta verso la libera realizzazione della persona e della società.
[997] *Ibid.*, p. 77-78. Il corsivo è nell'originale.
[998] Cf. BETTELHEIM, Bruno, *La pianificazione sovietica*, Ivrea, Edizioni di Comunità, 1949.

guerra mondiale ed affermava che il coordinamento dell'economia pubblica doveva essere affiancata da un'economia privata e libera e andare di pari passo con la pianificazione urbanistica, entrambe sottomesse ad «una sola autorità territoriale», la Comunità. Benché la concezione comunitaria e regionalistica della pianificazione non fosse condivisa da tutti gli urbanisti, erano numerosi quelli che con Olivetti consideravano necessario riconoscere una responsabilità politica alla professione, affidare loro maggiori poteri e più autonomia dalla politica e dalla burocrazia centrale nell'organizzazione del territorio e dello sviluppo economico[999]. Anche per le sue spiccate capacità manageriali, durante gli anni '50 Olivetti ottenne quindi l'appoggio e il riconoscimento degli urbanisti, tra i quali assunse ruoli di prominente importanza.

Ludovico Quaroni, Guido Nadzo e UNRRA.

Dopo aver partecipato nell'ottobre 1947 alla commissione giudicatrice del Concorso per il piano generale di massima di Torino[1000], verso la fine del 1948 Adriano Olivetti entrò in contatto con Ludovico Quaroni, un architetto romano impiegato presso l'ERP ("piano Marshall") che lo mise in relazione con Guido Nadzo, l'italo-americano che dirigeva la Divisione progetti speciali di assistenza dell'UNRRA-Casas (United Nations Relief and Rehabilitation Administration – Comitato Amministrativo Soccorso ai Senzatetto), con il quale nacque subito un rapporto di intesa e di amicizia[1001]. Il compito iniziale dell'UNRRA era fornire un tetto a chi l'aveva perso durante la guerra. Sulla scia del successo del saggio-romanzo di Carlo Levi, *Cristo si è fermato a Eboli*, e dei lavori di bonifica e trasformazione fondiaria realizzati da Nallo Maz-

Matera.

[999] «Lasciare spazio all'iniziativa e responsabilizzare, coinvolgere e muovere le idee […] legare le strategie all'organizzazione delle strutture adatte a raggiungere lo scopo […], tenere insieme senza costringere concedendo fiducia e richiedendola, fare della diversità una risorsa ed evitare lo scontro ideologico sono scelte manageriali e imprenditoriali che creano le condizioni dell'appartenenza, che stimolano l'impegno e compensano delle energie profuse. È forse questo il lascito più evidente della comune appartenenza all'Inu e al Movimento Comunità», GABELLINI, Patrizia, "Riconoscimento di un'impronta", in *Adriano Olivetti Presidente dell'INU. Documenti, testimonianze, interpretazioni*, Patrizia GABELLINI e Paola SAVOLDI (ed.), «Urbanistica Dossier», n. 47/48 (aprile-maggio 2002), p. 2. Nello stesso dossier, Paolo Avarello afferma che nella dialettica costante tra teoria e adattamenti alla realtà durante la pianificazione l'urbanistica degli anni '50 si distingueva da quella successiva, relegata «al ruolo di cane da guardia – che abbaia ma non morde – degli "eccessi" più o meno "speculativi" della crescita edilizia urbana» (p.5).

[1000] Cf. DE MAGISTRIS, Alessandro, "L'urbanistica della grande trasformazione (1945-1980)", in *Storia di Torino. IX. Gli anni della Repubblica*, Nicola TRANFAGLIA (ed.), Torino, Einaudi, 1999, p. 201.

[1001] Sull'UNRRA-Casas e Adriano Olivetti, v. TALAMONA, Marida, "Dieci anni di politica dell'Unrra-Casas: dalle case ai senzatetto ai borghi rurali nel Mezzogiorno d'Italia (1945 - 1955). Il ruolo di Adriano Olivetti", in *Costruire la città dell'uomo*, *cit.*, p. 175-204.

zocchi Alemanni e Manlio Rossi Doria a Matera e nella Sila calabrese, l'istituzione coordinata in Italia Ludovico Montini (fratello del futuro papa) assunse presto un ruolo più vasto, di ristrutturazione in chiave moderna di alcune zone particolarmente depresse del sud Italia. Olivetti, dallo sguardo sempre lungimirante, vide subito nell'UNRRA una nuova Tennessee Valley Authority, l'autorità che anche grazie alle sue origini oltreatlantiche avrebbe impiegato una metodologia scientifica per pianificare lo sviluppo urbanistico, economico e sociale dei territori arretrati e che avrebbe avuto la volontà di coordinare i singoli piani entro un progetto generale capace di risollevare tutto il Meridione[1002]. Nel luglio del 1948 si recò a Matera e con l'ambasciatore Zellerbach[1003] incontrò Albino Sacco, materanese e promotore del Movimento di Cooperazione Civica (MCC)[1004] che con l'aiuto disorganizzato dell'esercito americano stava permettendo ad alcune famiglie d'uscire dai Sassi, dove migliaia di persone e animali abitavano in promiscuità e in condizioni igieniche e sociali premoderne[1005]. Fu dopo quella prima esperienza meridionale che Olivetti entrò nella prima giunta dell'UNRRA-Casas, della quale tra il 1949 e il 1951 fece parte in quanto commissario tecnico, mentre dal 1951 al 1953 fu Presidente della Commissione per l'incremento economico e sociale, responsabile di diversi progetti di risanamento territoriale e sociale di alcune zone depresse in Basilicata, Calabria, Sardegna[1006].

Albino Sacco.

[1002] «UNRRA-Casas, created in May 1946 under the coordination of a fervent New Dealer, Spurgeon Keeny, as an executive committee to support a program of home reconstruction in different regions of Italy, and especially in the rural areas of Southern Italy. The program fell under the United Nations Relief and Rehabilitation Administration's program and cooperated with the EC administration», GEMELLI, Giuliana, "Public Goals and Private Initiative. Social Entrepreneurship and the Shaping of Italian Democratic Society after World War II", relazione al 4th Annual meeting of International Society for the third Sector, Cape Town, 2003, <http://www.phasi.org/public/public-goals.pdf> (in linea fino al 7 agosto 2013).

[1003] Delegato delle Nazioni Unite e Alto Commissario dell'UNRRA, nonché responsabile della missione ECA per la realizzazione del Piano Marshall.

[1004] Che avrebbe poi condotto alla fondazione dell'Unione nazionale lotta all'analfabetismo, v. MISIANI, Simone, "Meridionalismo e politiche per l'educazione", *cit.*.

[1005] BILÒ, Federico, VADINI, Ettore, *Matera e Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 41. Sui Sassi di Matera e l'UNRRA, v. FONDAZIONE ZÉTEMA, "Civiltà contadina. La dura vita nelle campagne materane fino al 1950", in particolare le sezioni "I protagonisti della civiltà contadina" e "Antropologia della società dei Sassi", in linea <http://www.lacittadelluomo.it/index_sez04.htm> (consultato il 5 agosto 2013).

[1006] «La prima Giunta era quella che progettava e costruiva le abitazioni, la seconda Giunta era quella che finanziava le opere che venivano richieste dai Comuni, era una specie di banca, che dava possibilità a questi Comuni di avere dei mutui, dei finanziamenti», BILÒ, Federico, VADINI, Ettore, *Matera e Adriano Olivetti. Conversazioni con Albino Sacco e Leonardo Sacco*, Collana Intangibili,

> Fra i dibattiti e i sommari progetti governativi, Adriano Olivetti si inserì alla sua maniera, con una proposta precisa. Scelse il proprio campo di azione nell'ambito di un ente, l'Unrra-Casas, che sembrava all'ora promettere rapidità d'interventi e globalità di interessi. Si batté all'interno di esso perché il non molto denaro fosse concentrato sui progetti esemplari, perché alla vecchia prassi dei "lavori pubblici" dispersi e disarticolati si sostituissero metodi più rigorosi, procedure meglio motivate. Studi sociologici e progetti edilizi e urbanistici presero allora avvio, affermando la necessità di affrontare i problemi del Sud con programmi organici, basati su una conoscenza scientifica della realtà sociale e diretti, insieme, a soddisfare i più urgenti bisogni di vita (la casa, la terra) e a porre le basi culturali e strumentali di un ulteriore sviluppo economico.[1007]

Il limitato potere politico e finanziario dell'UNRRA non era sufficiente a garantire l'applicazione organica e su vasta scala dei principi comunitari di Olivetti. Occorreva che egli guadagnasse una posizione capace di influenzare gli urbanisti e le istituzioni interessate (il ministero dei Lavori pubblici, innanzitutto) e fissare la pianificazione a scala comunitaria come obiettivo del loro operato. Perciò, definito lo statuto del

L'INU.

Fondazione Adriano Olivetti, 2013, in linea <http://fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/collana/080313121808Matera e Adriano Olivetti.pdf> (consultato il 4 agosto 2013), p. 45, ora in BILÒ, Federico, VADINI, Ettore, *Matera e Adriano Olivetti. Testimonianze su un'idea di riscatto del Mezzogiorno*, Francesca LIMANA (ed.) Edizioni di Comunità 2016. «Il controllo profondo lo aveva Montesi, un ingegnere, persona in fondo poco raccomandabile che infatti era un democristiano. Lì infatti c'è stato un braccio di ferro durante tutto il periodo e finché questa prima giunta ha cambiato nome e si è chiamata subito Ises, non so se prima si è chiamata in un altro modo. E non mi ricordo. Comunque, Olivetti condusse una lotta giornaliera, un pochino appoggiato alla Svimez, in cui c'era Segrebondi e due democristiani. Comunque i patti e i condizionamenti che ci sono stati tra questi gruppi io non li conosco», OCHETTO, Valerio, *Intervista a Ludovico Quaroni*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 2011, in linea <http://fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/collana/12011104160118%20volume%20Intervista%20a%20Ludovico%20Quaroni.pdf> consultato il 4 agosto 2013), p. 46.

[1007] MUSATTI, Riccardo, *La via del Sud e altri scritti*, *cit.*, p. 152; v. anche *id.*, "Viaggio ai «Sassi» di Matera", in «Comunità», a. IV, n. 9 (settembre-ottobre 1950), p. 40-43. È importante sottolineare che l'UNRRA era nato per risolvere l'emergenza legata agli edifici danneggiati dalla guerra e che tra il 1946 e il 1952 avviò «circa 250.000 cantieri di riparazione e 3.500 cantieri di nuova costruzione», GORIO, Federico, "Il testimone", in *Fanfani e la casa: gli anni Cinquanta e il modello italiano di Welfare state. Il piano INA-Casa*, Gabriele DE ROSA (ed.), Soveria Mannelli, Rubbettino, 2002, p. 241-242. Dato che ogni edificio da riparare o ricostruire necessitava interventi *ad hoc*, nel caso dell'UNRRA è comprensibile l'adozione della prassi dei «"lavori pubblici" dispersi e disarticolati» a cui faceva riferimento Musatti. L'intelligenza manageriale di Adriano Olivetti gli avrebbe sicuramente permesso di organizzare gli interventi e di utilizzare i pochi fondi americani con maggiore efficienza di un tecnico statale. Resta comunque il fatto che se Olivetti incontrò diverse resistenze iniziali fu semplicemente a causa delle funzioni originarie affidate all'UNRRA, ben diverse dall'applicazione organica e su vasta scala dei suoi principi comunitari.

MC, avviati i primi Centri comunitari e nel pieno di un lavoro atto ad inserire la Olivetti tra le grandi imprese globali, Adriano avviò nel 1948 una "scalata" all'interno dell'Istituto Nazionale di Urbanistica (INU), che lo portò rapidamente da membro del Consiglio direttivo a direttore di «Urbanistica», la rivista che dopo anni di stasi e mediocrità diveniva pubblicazione ufficiale dell'INU[1008], e il 16 giugno 1950 alla presidenza dello stesso istituto. Olivetti non attese a lungo prima di instaurare una serie di contatti al fine di affidare all'INU il coordinamento di tutte le istituzioni legate alla pianificazione urbanistica ed edilizia, operanti o in corso d'avviamento in seguito ai fondi stanziati dall'ERP: Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno (SVIMEZ), Ente per la valorizzazione della Sila, INA-casa ("piano Fanfani"), Istituto Nazionale per le Case degli Impiegati dello Stato (INCIS), UNRRA-Casas, Associazione tra gli istituti autonomi per le Case popolari, Istituto nazionale di economia agraria, Fondo per l'incremento edilizio, Cassa del Mezzogiorno. Il 5 agosto 1950 Olivetti inviò una lettera ad Alcide De Gasperi per richiamare l'attenzione del Presidente del Consiglio sulla Cassa del Mezzogiorno, che sarebbe stata approvata dal Parlamento cinque giorni più tardi, il 10 agosto 1950, contemporaneamente al Fondo per l'incremento edilizio alla cui Giunta tecnica consultiva Olivetti fu nominato vicePresidente dietro richiesta di Paul Hofmann, responsabile dell'Economic Cooperation Administration (ECA, l'ente statunitense che gestiva il piano Marshall) e suo rappresentante nel "piano Fanfani"[1009]. Nel dicembre dello stesso anno propose ad Arnal-

[1008] «L'urbanistica reclama la pianificazione; e può darsi una pianificazione democratica cioè libera? Questo interrogativo dominerà implicitamente o esplicitamente il nostro lavoro. È soltanto, abbiamo detto, nella soluzione del rapporto individuo-collettività, più propriamente oggi indicato nella relazione persona-comunità, che è possibile anticipare la soluzione naturale. Tuttavia questa rimane affidata al progredire della sistematica ricerca scientifica, onde l'urbanistica, erigendosi finalmente a scienza positiva, vorrà garantirsi i necessari titoli di responsabilità e serietà. Nella moderna psicologia, negli studi sociologici e nello sforzo di un ritrovamento più obiettivo e più esatto nella natura dell'uomo è da vedersi quella integrazione che ci consentirà di stabilire il perduto equilibrio», a.o. [OLIVETTI, Adriano], ["Editoriale"], in «Urbanistica», a. XVIII, n. 1 (luglio-agosto 1949). Olivetti diresse la rivista fino al n. 10-11 del 1952, quando la affidò a Giovanni Astengo. È recente la digitalizzazione da parte dell'IUAV di Venezia di tutti i fascicoli della rivista, che dal 1949 al 1963 (non più coperti dal diritto d'autore) sono integralmente consultabili in linea <http://opac.iuav.it/sbda/main.php?page=1061> (consultato il 27 agosto 2013).

[1009] Cf. Lettera del Ministro dei Lavori Pubblici Salvatore Aldisio al Presidente dell'INU Adriano Olivetti, 13 settembre 1950, in *Adriano Olivetti Presidente dell'INU. Documenti, testimonianze, interpretazioni*, *cit.*, p. 30. V. anche la lettera di Renzo Zorzi a Geno Pampaloni, 21 luglio 1951, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Movimento Comunità, Direzione politica esecutiva, dove il direttore della biblioteca Olivetti accenna alla presenza di Olivetti alla riunione del Fondo Incremento Edilizio, e la lettera di Giuseppe Romita a Adriano Olivetti, 13 aprile 1954, in ASO, Fondo Adriano Olivetti,

do Foschini una stabile collaborazione tra le istituzioni che presiedevano, l'INU e l'INA-Casa, il Piano incremento occupazione operaia–case per lavoratori che dal 1949 operava con successo su tutto il territorio nazionale[1010].

Data la profonda affinità tra la prassi e gli obiettivi inseguiti da Albino Sacco e Adriano Olivetti, la passione di entrambi per la comunità organica opposta all'individualità separata e cellulare[1011], durante la visita del 1948 l'imprenditore settentrionale aveva promesso l'invio di aiuti a Matera. Infatti, tra la fine del 1949 e l'inizio del 1950 giunse da Ivrea l'ingegnere Giovanbattista Martoglio con il compito di coordinare il lavoro del Movimento di cooperazione civica materanese e, innanzitutto, di uniformare le rilevazioni sulla situazione sociologica degli abitanti e sullo stato igienico delle abitazioni. Con il contributo tecnico degli architetti guidati da Quaroni e la partecipazione attiva degli abitanti – metodologia che in Italia era sconosciuta all'epoca ed è raramente adottata ancora oggi –, il Comitato iniziò quindi ad elaborare i progetti di un nuovo quartiere di Matera, La Martella, da destinare agli sfollati dei Sassi[1012]. Su una dimensione più ampia del quartiere ed identificabile alla

Le indagine nei Sassi di Matera.

Carteggio (22.310), dove il Ministro dei LLPP confermava ad Olivetti la sua permanenza come membro della Commissione per l'impiego del Fondo incremento edilizio. La legge in questione destinò inizialmente dieci miliardi di lire per «sollecitare l'attività edilizia privata, favorendo l'iniziativa dei piccoli risparmiatori, con la concessione di mutui e la costruzione di case di abitazione».

[1010] Oltre ai rapporti positivi prima e durante la guerra (per i quali v. *supra*, p. 257), è forse superfluo sottolineare l'affinità di vedute tra il Fanfani "newidealistico" e "beveridgiano" dell'INA-Casa e Adriano Olivetti. In ASO, Frammenti inediti (22.13), è presente un frammento di un discorso di Adriano Olivetti non identificato dove, a proposito del concorso organizzato per autorizzare gli architetti a lavorare per il Piano INA-Casa, Olivetti scrisse che Arnaldo Foschini propose un concorso tradizionale «con un primo, secondo, e terzo e quarto e quinto e via dicendo premio». Olivetti criticò la scelta perché «nessun sindaco avrebbe affidato lavori a chi non fosse riuscito tra i primi, conducendo a un pericolo monopolio»: «la mia proposta di fare un concorso unico, con centinaia di premi tutti uguali […] ad esso si deve, mi illudo di credere, gran parte del successo del Piano, il cui valore sociale rimane uno dei più alti, più importanti di cui può vantarsi a ragione la politica italiana di oggi». V. anche VALIANI, Leo, "Amintore Fanfani. Gli critti di storia e di ideologia politica", in «Comunità», », a. VIII, n. 23 (febbraio 1954), p. 6-9, dove il socialista propone rilegge gli studi di Fanfani sottolineando la sua proposta di sintesi tra capitalismo, socialismo e cattolicesimo, ed afferma «Questo, lo studioso Fanfani. Il politico è ancora un enigma».

[1011] «Noi volevamo fare in modo che a Matera la riforma agraria funzionasse attraverso i villaggi. Noi pensavamo, e siamo stati sempre convinti di questo, che il villaggio fosse un modo per raggruppare le persone che non dovevano perdere il senso della comunità, il vicinato insomma; i democristiani avrebbero preferito che si costruissero piccole case isolate le une dalle altre, perché avevano paura che i villaggi potessero divenire nuclei "comunisti"», BILÒ, Federico, VADINI, Ettore, *Matera e Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 45-46.

[1012] «*Federico Bilò*: Quindi quando Quaroni, Agati, Gorio, Lugli e Valori progettavano la Martella, la progettavate insieme? *Albino Sacco:* Sì, ma non solo, abbiamo fatto rifare tre volte il progetto della casa, perché la casa è stata scelta dai contadini, noi abbiamo fatto tre referendum, cioè con

Comunità, Olivetti e Guido Nadzo avviarono la Commissione per lo studio della città e dell'agro di Matera, insediata dall'UNRRA-Casas e dall'INU, coordinata dal filosofo Friedrich G. Friedmann e composta da specialisti di svariate discipline[1013]. Sempre in linea con la metodologia organica difesa da Olivetti, l'urbanista e comunitario Riccardo Musatti si occupava di coordinare i lavori della Commissione per l'incremento economico e sociale, ossia degli studi di pianificazione a livello regionale sulla Lucania, la Calabria, la Sardegna, l'Abruzzo e le Marche[1014].

Il ruolo di Riccardo Musatti.

"Chi ben comincia è a metà dell'opera", dice un proverbio. Sembrava infatti che le attività di Adriano Olivetti all'INU e all'UNRRA-Casas volgessero per il meglio. Fu però proprio a Matera che l'eporediese incontrò i primi ostacoli, testimoni dell'estraneità del suo pensiero ed operato rispetto al contesto culturale dell'Italia repubblicana di quegli anni. Sul finire del 1950 furono infatti bloccate le già esigue sovvenzioni americane all'UNRRA-Casas, che diveniva finanziariamente autonomo[1015]. Qualche mese più tardi, nell'aprile 1951, mentre si riposava a Sorrento in seguito all'infarto, giunse ad Olivetti una lettera di Riccardo Musatti che gli comunicava che «dopo sei-otto mesi dalla presentazione [i progetti dei nuclei minori di intervento dell'UNRRA-Casas]

il progetto erano andati nei Sassi, dai contadini», *ibid.*, p. 48.

[1013] Giuseppe Isnardi (geografia), Francesco Saverio Nitti (storia), Tullio Tentori (etnologia), Eleonora Bracco (paleoetnologia), Federico Gorio e Ludovico Quaroni (urbanistica), Rocco Mazzarone (demografia e medicina antitubercolare), Lidia De Rita (psicologia), Giuseppe Orlando (economia) e Rigo Innocenti (assistenza sociale). Friedmann era giunto dagli Stati Uniti nel marzo 1951 con una borsa di studio Fulbright per una ricerca sulla quotidianità del mondo rurale italiano; v. FRIEDMANN, Friedrich G., "La democrazia e il tempo delle ideologie", in «Comunità», a. V, n. 11 (giugno 1951), p. 10-13, e l'intervista a Friedmann in "Introduzione", in BILÒ, Federico, VADINI, Ettore, *Matera e Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 19 e seguenti.

[1014] Si noti che in quegli anni Adriano Olivetti stava mettendo a punto come Presidente dell'INU un Centro studi di pianificazione urbana e rurale in collegamento con il ministero dei LLPP, al quale aveva affidato in via preliminare tre ricerche territoriali: Frosinone e Latina; Cilento; l'acrocoro abruzzese (zona montana tra la Majella, i monti della Meta e l'Alto Molise). Cf. la lettera e gli allegati di Adriano Olivetti a Pietro Campilli, Ministro LLPP, 22 settembre 1953, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Campilli.

[1015] «L'UNRRA-Casas, nelle intenzioni di Olivetti, e nelle nostre, doveva essere un istituto pubblico senza fini di lucro, che avrebbe praticamente avuto solo i soldi per la costruzione di strutture pubbliche, servizi, ospedali, scuole, interi villaggi, senza avere, diversamente dall'INA-Casa, finanziamenti che non fossero destinati alla costruzione; l'UNRRA-Casas, una volta ristrutturato, avrebbe operato e si sarebbe sostenuto trattenendo il 4% dal finanziamento per un'opera, per tutto, cioè per la progettazione più annessi e connessi», *ibid.*, p. 60. Nel '52 sembrava che la Mutual Security Agency (MSA), sostituto dell'ECA di Marshall, stesse immettendo 5 miliardi di lire nelle casse dell'UNRRA (cf. lettera di Guido Nadzo a Adriano Olivetti, 6 giugno 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Nadzo), che non furono mai versati.

non *erano* stati neppure presi in esame» dalle istituzioni competenti[1016]. L'urbanista segnalò quindi all'eporediese «l'annuncio ufficiale di un progetto governativo per il risanamento dei Sassi»[1017], il "progetto-inciucio" Mazzocchi-Calia che richiedeva il lavoro di due giganti burocratici, l'Istituto Case Popolari e il Consorzio di bonifica, e prometteva grandi guadagni personali e politici ma pochi risultati concreti, se non la neutralizzazione dei progetti comunitari dell'UNRRA che pochi mesi prima erano stati approvati dall'ECA[1018]. Anche sul Fondo incremento edilizio, di cui Olivetti era vicePresidente, Musatti non portava buone notizie, in quanto segnalava la «decisa opposizione dell'Eca» a qualsiasi attività. L'urbanista, incaricato della pubblicazione di nove studi sull'agro materanese, dovette più tardi scontrarsi contro l'ostile indifferenza del senatore democristiano e Presidente d'ufficio dell'UNRRA-Casas Giovanni Spagnolli che, benché non si fosse mai dimostrato contrario alle ricerche coordinate da Friedmann, non «dette i soldi per pubblicare i fascicoli. Non solo: il materiale da pubblicare fu presto allontanato da Matera e trasferito a Bari […] gli fu detto che era andato perduto in un alluvione...»[1019]. A identica fine furono avviati il materiale di rilevazione

[1016] Lettera di Riccardo Musatti ad Adriano Olivetti, 8 aprile 1951, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Musatti Riccardo.

[1017] Nel luglio del 1950 il Presidente del Consiglio Alcide De Gasperi intraprese «il viaggio in Basilicata. A Matera scese nei Sassi, entrando in alcune grotte abitate e rendendosi conto delle condizioni disumane della gente che ci viveva. Subito dopo, nominò una commissione presieduta dal democristiano, on. Emilio Colombo, per lo studio di un disegno di legge finalizzato al risanamento dei Sassi. Ai primi di aprile del 1951, Colombo consegnò nelle mani di Alcide De Gasperi la proposta di legge, frutto dei lavori del comitato interministeriale, da lui stesso presieduto», VALENTE, Michele, *Evoluzione socio-economica dei Sassi di Matera nel XX secolo*, Potenza, Consiglio Regionale della Basilicata, 2007, in linea <http://www.old.consiglio.basilicata.it/pubblicazioni/sassi/sassi.asp> (consultato il 3 agosto 2013), p. 91.

[1018] Cf. Legge 22 febbraio 1951, n. 188. «Sorta originariamente come organizzazione tecnica di assistenza ai sinistrati di guerra, l'UNRRA-Casas 1° Giunta ha assunto, nel suo più recente assetto, conseguente ad un accordo fra il Governo italiano e la Missione Eca per l'impiego di 5 miliardi prelevati sul Fondo Lire ERP, un nuovo e particolare carattere che la distingue dagli altri enti operanti nel settore edilizio. Accanto al Piano di costruzioni, è stato istituito un Piano di incremento economico e sociale, cui ò stato riservato un quinto del finanziamento totale. In tal senso il programma complessivo del Casas tende oggi ad affrontare il problema delle aree depresse inquadrando gli interventi nel campo edilizio in una più vasta azione di risollevamento delle condizioni economico-sociali di quelle zone […] duplice attività: di rilevamento e di studio delle situazioni obbiettive e delle possibilità di trasformazione; e di intervento diretto al fine di organizzare e stimolare le risorse produttive e di assistere, sotto il profilo tecnico, finanziario e sociale, le popolazioni interessate», MUSATTI, Riccardo, "I borghi residenziali Unrra-Casas", in «Comunità», a. VI, n. 13 (gennaio 1952), p. 44.

[1019] BILÒ, Federico, VADINI, Ettore, *Matera e Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 51. Oltre a *Matera, uno studio. Notizia preliminare e tavole di saggi*, COMMISSIONE DI STUDIO SULLA COMUNITÀ DI MATERA (ed.), 1953, redatto da Paolo Volponi, i fascicoli in questione erano: MUSATTI, Riccardo, FRIEDMANN, Friedrich G., ISNARDI, Giuseppe, *Matera: saggi introduttivi*, Roma, 1956; NITTI,

sociologica di Albino Sacco e i progetti urbanistici ed architettonici di Quaroni, nascosti dal senatore Emilio Colombo con lo scopo di evitare un'ondata comunista a Matera e trasformare la città in sicuro bacino elettorale della DC: «case nuove gratis per tutti!»[1020].

Il 17 maggio del 1952 il Parlamento approvò all'unanimità la "Legge speciale per il risanamento dei Sassi", che «fissava in sette i borghi e i quartieri da costruire, per trasferirvi i contadini e gli artigiani abitanti in 2.472 grotte e case dichiarate inabitabili, e stabiliva il riattamento di 859 case dei Sassi in parte abitabili, per una spesa complessiva di 4 miliardi di lire, più un miliardo da destinare a opere generali e a servizi civili»[1021]. Il denaro fu affidato al Genio civile e l'UNRAA-Casas, il cui comunitarismo era confuso con il comunismo, venne definitivamente estromessa dalla direzione dei lavori a Matera. Magra consolazione, all'istituto italo-americano venne affidata la costruzione del borgo rurale La Martella, le cui prime case vennero simbolicamente consegnate il 17 maggio 1953 dal Presidente del Consiglio Alcide De Gasperi alla presenza dell'ambasciatrice statunitense Clare Boothe Luce[1022].

Così, mentre Olivetti entrava a far parte della sottocommissione Formazione professionale della Commissione Parlamentare d'inchiesta sulla disoccupazione[1023] e cercava l'appoggio istituzionale e finanziario

Francesco Saverio, *Matera: una città del Sud*, Roma, 1956; TENTORI, Tullio, *Matera: Il sistema di vita della comunità materana*, Roma 1956, ripubblicati in *Matera 55: radiografia di una città del sud tra antico e moderno*, Matera, Giannatelli, 1996. Il romanziere Paolo Volponi era stato destinato ai servizi sociali in Abruzzo da Olivetti, che in seguito Olivetti lo chiamò a Roma come caposervizio dell'attività sociale dell'UNRRA-Casas. Volponi andò poi a Ivrea per assumere la direzione dei Servizi Sociali aziendali.

[1020] «Quando io ho personalmente consegnato questo studio in Prefettura, Colombo, diventato Ministro, ha preso queste carte e ha avuto il lampo di genio di decidere il da farsi a prescindere dallo studio. Il risultato è stato che, praticamente, i Sassi di Matera furono del tutto svuotati dai loro abitanti, chiusi e abbandonati», BILÒ, Federico, VADINI, Ettore, *Matera e Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 46.

[1021] VALENTE, Michele, *Evoluzione socio-economica dei Sassi di Matera nel XX secolo*, *cit.*, p. 96

[1022] Fino al 1965 furono realizzati i sette borghi e quartieri previsti dalla Legge Colombo: Borgo rurale "La Martella": 160 fabbricati, 183 alloggi, 1.350 vani; 2) Borgo rurale "Venusio": 66 fabbricati, 66 alloggi, 385 vani, edifici destinati a servizi sociali; 3) Borgo rurale "Picciano": 62 fabbricati, di cui 35 ubicati nella zona "A" e 27 nella zona "B", 62 alloggi, 372 vani; 4) Borgo semirurale "Agna": 68 fabbricati, 175 alloggi, 875 vani; 5) Quartiere "Serra Venerdì": 62 fabbricati, 828 alloggi, 4.230 vani, 47 negozi; 6) Quartiere "La Nera": 31 fabbricati, 353 alloggi, 1.797 vani, 13 negozi; 7) Quartiere "Spine Bianche": 33 fabbricati, 667 alloggi, 3.800 vani, 32 negozi; cf. VALENTE, Michele, *Evoluzione socio-economica dei Sassi di Matera nel XX secolo*, *cit.*

[1023] Presieduta da Gino Martinoli, contava tra i membri Agostino Gemelli e Riccardo Bauer, v. ulteriori informazioni nell'Archivio Storico della Camera, in linea <http://archivio.camera.it/patrimonio/archivi_del_periodo_repubblicano_1948_2008/acp02/documento/CD2700000027> (consultato il 6 agosto 2013).

per fondare un nuovo ente, l'I-RES (in seguito rinominato I-RUR), che all'esperienza scientifica dell'INU avrebbe dovuto sommare un effettivo potere attuativo, oltre al villaggio rurale La Martella, sotto la sua direzione del Comitato tecnico UNRRA-Casas 1° Giunta, tra il 1949-'51 risultavano avviati:

Gli interventi dell'UNRRA durante la direzione di Olivetti.

- borgo residenziale Orto nuovo a Cutro, in Calabria: 80 alloggi edificati nei primi mesi del 1953 benché «a quella data il progetto degli edifici pubblici non fosse stato ancora approvato dalla Cassa del Mezzogiorno e l'intero centro finirà per non essere mai realizzato»[1024];
- nucleo residenziale San Basilio, a Roma: 180 alloggi e negozi su 72 mila metri quadrati tra le vie Tiburtina e Nomentana;
- piano economico-territoriale di ripopolamento della subregione sarda della Nurra e borgo residenziale Porto Conte, in Sardegna: realizzazione sospesa;
- indagini economiche circa i provvedimenti necessari per il miglioramento di alcuni distretti montani dell'Abruzzo: realizzazioni sospese;
- interventi particolari di assistenza economica o tecnica a iniziative locali di carattere artigianale, piccolo-industriale ed agricolo in centri dell'Abruzzo, della Sardegna e delle Marche.

Questi fatti meritano alcune considerazioni. A guerra finita, era per tutti evidente – americani compresi – che fosse necessario riparare e ricostruire gli edifici abitativi danneggiati dagli scontri bellici di cui l'Italia era stata teatro. Non da tutti ma dalla maggioranza – statunitensi compresi –, questa necessità era vista come un'opportunità doppia. Innanzitutto perché la ricostruzione avrebbe richiesto l'iniezione di denaro pubblico nel tessuto economico italiano, era un investimento che avrebbe permesso di conferire una nuova dinamicità al paese e di renderlo partner commerciale e politico degli USA. In secondo luogo, la ricostruzione abbinata alla Riforma agraria avrebbe permesso di fare degli italiani un popolo di proprietari – baluardo che avrebbe dimostrato la propria sostanziale incorruttibilità di fronte al comunismo. Adriano Olivetti, meno interessato a opporre resistenza ai venti rivoluzionari provenienti da oriente che ad assicurare un futuro alle

[1024] TALAMONA, Marida, "Dieci anni di politica dell'Unrra-Casas", *cit.*, p. 190.

popolazioni disagiate del Meridione a cui voleva offrire l'opportunità di crescere entro la collettività come persone ricche intellettualmente ed economicamente, aveva visto nell'UNRRA un dispositivo assistenziale che poteva realizzare delle comunità progettate con l'ausilio delle scienze legate al "vivere insieme" e della compartecipazione degli abitanti. Voleva insomma uscire da Ivrea e con l'appoggio degli statunitensi e dei ministeri interessati trasformare in villaggi e quartieri meridionali le proprie idee comunitarie, fornire degli esempi dei propri obiettivi sociali ed urbanistici, modelli concreti e lontani dalla presenza deformante della Olivetti. Condizionati dallo sguardo di un Carlo Levi, Adriano e i collaboratori elaborarono un progetto che mirava a conservare la "civiltà contadina", identificava romanticamente il quartiere, l'unità di vicinato, la Comunità olivettiana con la comunità di Tönnies e a preservarla dall'influsso dell'industria, che gli stessi esaltavano altrove per il suo ruolo modernizzatore[1025]. Nell'ottica comunitaria era infatti destinato a fallire un progetto d'industrializzazione della Lucania e di altri territori in cui, al momento, concorrevano diversi elementi sfavorevoli (posizione geografica, stato dell'urbanizzazione, scarsa o nulla cultura industriale, ecc.), mentre era considerato necessario un organico, coordinato disegno di dinamizzazione del tessuto economico e sociale di tutto il paese e che prevedesse l'installazione di nuove fabbriche nel Meridione. Un piano che, visto l'inesorabile avanzare della società industriale, non avrebbe impedito la migrazione di parte della popolazione verso i poli industriali ma non avrebbe neppure obbligato milioni di italiani a eradicarsi e spostarsi in massa verso il Nord[1026].

Il piano di industrializzazione del Mezzogiorno,

Dopo la Costituzione, Olivetti dovette però scontrarsi nuovamente

[1025] Cf. TÖNNIES, Ferdinand, *Comunità e società*, Milano, Edizioni di Comunità, 1963. Il rischio di cadere in una forma di conservatorismo romantico era anche nell'inseguire esplicitamente come modello la TVA, v. FERRAROTTI, Franco, "La Tennessee Valley Authority vent'anni dopo", in «Comunità», a. VIII, n. 24 (dicembre 1954), p. 14-18, dove l'autore assume il compito che è del sociologo, «districare dal mito la realtà» di quella che Roosevelt aveva definito un'impresa «rivestita del potere del Governo, ma nello stesso tempo capace di iniziativa e flessibile come un'impresa privata» e che si era effettivamente costituita come un'esperienza dalle «garanzie autonomistiche *formali*» dallo Stato federale. V. anche RESTUCCI Amerigo, "Un rêve américain dans le Mezzogiorno", in «L'Architecture d'aujourd'hui», n. 188 (dicembre 1976), p. 42-45

[1026] Uno studio più approfondito, che vada oltre gli articoli qui citati (e il più tardivo OLIVETTI, Adriano, "Un piano per l'industrializzazione del Mezzogiorno", in «Comunità», a. IX, n. 34 (novembre 1955), p. 1-3) permetterebbe di distinguere più nettamente nei progetti comunitari le considerazioni a riguardo delle zone estremamente depresse come i Sassi e Matera e il resto del Mezzogiorno.

con la realtà del controllo centralizzato e politico dell'economia, con l'ostilità di qualche parlamentare che dava priorità agli interessi del proprio partito e del proprio seggio, alla permanenza del proprio dominio ideologico e politico, piuttosto che alla sperimentazione di forme di convivenza collettiva pluralistiche e "moderne".

> Il massiccio intervento dello Stato nel Mezzogiorno ha avuto sinora il carattere di una rischiosa operazione autoritaria, rischiosa per il grave dispregio dello spirito della libertà dell'uomo, che la pianificazione dall'alto, necessariamente, comporta.[1027]

Appurata una differenza di metodologia politica di grande portata tra Governo democristiano e comunitari, resta da osservare come tale differenza portasse a soluzioni urbanistiche ed edilizie, quindi sociali, economiche e infine politiche molto diverse.
Come si è visto, l'operato della Commissione per l'incremento economico e sociale iniziò con il lavoro di tecnici e specialisti di diverse discipline sociali che a Matera compirono approfondite ricerche sul territorio e gli abitanti per recuperare tutte le informazioni necessarie alla progettazione. Analisi che coinvolgevano in minima parte anche gli abitanti, considerati i futuri fruitori e quindi i soli soggetti meritori di soddisfazione. Gli studiosi rilevarono un'urbanizzazione e modi di vita che, dalle origini antiche e medievali della città di Matera, non si erano mai veramente modernizzate. Persone ed animali (muli, maiali, pollame, cani, ratti, ecc.)[1028] coabitavano in sorte di grotte costruite nella roccia, un unico ambiente su un unico piano, senza acqua corrente né allacciamento alla fogna in cui vivevano in media 5,6 persone, trasudante umidità e tubercolosi, malaria e tracoma, e che portava la mortalità infantile al quadruplo rispetto alla media italiana.

[1027] OLIVETTI, Adriano, "Dichiarazione di voto al II Governo Fanfani", 19 luglio 1958. «Mi è accaduto di collaborare col governo De Gasperi per la creazione di nuovi villaggi nel quadro della riforma agraria nell'Italia Meridionale. In un caso particolare – la creazione del borgo rurale La Martella (Matera) intrapresa in cooperazione con la M.S.A. – l'incomprensione ufficiale, o forse la paura, del valore dimostrativo che questo esperimento avrebbe avuto, si risolse in un vero e proprio ostruzionismo burocratico», OLIVETTI, Adriano, "Corrispondenza per gli Stati Uniti", *cit.*, p 3.
[1028] «Nell'oscuro vano di fondo, separato da un mobile sgangherato o da una transenna di pietra, è sistemata la "pagliera" del mulo. Il mulo è prezioso per il contadino materano: esso solo può risparmiargli la quotidiana fatica dei lunghi chilometri che lo separano dal campicello», MUSATTI, Riccardo, "Viaggio ai «Sassi» di Matera", *cit.*, p. 42.

> I contadini, usciti dall'ambiente malsano, ma fortemente caratterizzato ed "intimo" dei Sassi, potranno ritrovare facilmente [nel borgo residenziale La Martella], con i doni di una felice architettura, un ambiente vivo e accogliente: un vero *paese*, con tutti i pregi dell'efficienza moderna, e con la cordiale virtù umana degli agglomerati antichi. Ogni casa avrà la sua stalla, l'aia, il pollaio e, intorno, un appezzamento di terra, che, sistemato ad orto, costituirà un'ulteriore risorsa economica per gli abitanti, e una verde trama al tessuto edilizio. A! centro del villaggio, la cui planimetria potrà estendersi a comprendere altri nuclei di abitazioni, stanno la chiesa, le botteghe, le scuole ed un edificio complesso per i locali destinati alle varie forme di assistenza.[1029]

Il borgo La Martella.

Quello dei comunitari voleva essere un intervento globale, dove gli elementi della vita associata organizzati secondo nuovi parametri razionali collaborassero affinché Matera trovasse una nuova dinamicità sociale ed economica. Secondo loro occorreva fare uscire i contadini ed avvicinarli ai campi, ripartire tra loro nuove terre, dotarli di nuove tecniche agricole, abituarli alla vita di villaggio e all'organizzazione cooperativa. Occorre sottolineare che i comunitari avevano previsto lavori di profonda ristrutturazione dei Sassi e di numerose abitazioni per permettere ad un gran numero di abitanti, di professione non contadina, di restare nei quartieri materanesi a cui erano legati sentimentalmente. Ma i comunitari non lavoravano in un ambiente politico e amministrativo amico, come era stato nel caso dei *new dealers*. La legge per il risanamento dei Sassi e la gestione democristiana portò infatti allo svuotamento progressivo di tutte le 3.000 abitazioni. Un terzo delle famiglie venne assegnato ai borghi rurali, costituiti da case sparse con terreno individuale, sicuramente capaci di difendere i materanesi, che mai avevano espresso bisogni di questo tipo, dai rischi della socializzazione. Due terzi delle famiglie, anche di quelle che avrebbero voluto restare nei Sassi, furono trasferiti in alloggi urbani rispondenti ai canoni edilizi impiegati in tutta Italia all'inizio degli anni '50, senza alcun rispetto per le precedenti abitudini abitative. Da un lato si mettevano le basi di una classe rurale di proprietari e dall'altra si proletarizzava una massa

[1029] MUSATTI, Riccardo, "I borghi residenziali Unrra-Casas", *cit.*, p. 46. Era «un insediamento aderente alla situazione geografica e a suo modo plasmato come omaggio commosso a quella realtà: l'"unità di vicinato", rilevata nei Sassi, venne reinterpretata con un linguaggio a metà fra il populista e l'astratto», TAFURI, Manfredo, *Storia dell'architettura italiana (1944-1958)*, Torino, Einaudi, 1986, p. 34.

di meridionali senza industria né lavoro, destinata alla migrazione nel ricco settentrione[1030]. E poi ci si stupì quando gli ex abitanti dei Sassi salivano nei nuovi appartamenti con il mulo o non si sentivano a casa loro nelle abitazioni assegnate dal Governo centrale.

> La depressione meridionale, per Amintore Fanfani, investiva soprattutto lo stato d'animo […] i loro animi chiusi ad ogni motivo di fiducia e di ansia di miglioramento […] Un esempio di tale stato psicologico di rassegnazione e di inerzia fu offerto dai contadini dei sassi di Matera, della capace nelle montagne lucane e di alcuni comuni della Calabria, riluttanti a trasferirsi nelle accoglienti case dei nuovi villaggi costruiti con i finanziamenti delle varie leggi vigenti.[1031]

Dollari

> *Coltivare una rosa a tremila metri è bello, ma costa troppo.*
> Adriano Olivetti, secondo una testimonianza di Albino Sacco

Chiunque abbia dovuto organizzare incontri tra persone che implicassero trasporti, pernottamenti e rimborsi vari, ogni imprenditore o membro attivo di partiti, associazioni, club, ecc. si chiederebbe senza dubbio come Adriano Olivetti e i seguaci del MC potessero finanziare le proprie attività extra-professionali. La risposta non può essere che approssimativa, almeno per ora, data la molteplicità di attività in cui si diramava il disegno comunitario e l'intrecciarsi delle persone che ritroviamo con compiti diversi nell'impresa, nel MC, nella rivista, nella casa editrice, ecc. Per quanto riguarda la base del Movimento, dominava il volontariato, vissuto come forma di partecipazione politica[1032]. Le spese

[1030] TAFURI, Manfredo, *Storia dell'architettura italiana (1944-1958), cit.*, p. 33-34. «Opere pubbliche ed edilizia fungono da mezzi di contenimento della disoccupazione e come strumento di primo addestramento al lavoro per ceti agricolo da indirizzare verso l'immigrazione nelle regioni sviluppate, a formare un esercito di riserva atto a contenere i livelli salariali», *ibid.*, p. 35
[1031] IVONE, Diomede, *Meridionalismo cattolico (1945-1955)*, Milano, Vita e pensiero, 2003, p. 51.
[1032] A Palazzo Canavese il Centro comunitario, che sorge ancora oggi in piazza Adriano Olivetti con tanto di stemma del MC (campana e cartiglio), «è nato da un sacrificio individuale: Genesio Berghino ha preso tutti i suoi risparmi e ha donato alla sua Comunità e denari e terreno. Secondo, i comunitari di Palazzo hanno lavorato tutti i giorni di festa per due interi anni, per costruirlo pie-

correnti dei Centri erano coperte dalle iscrizioni e dai doni, forse dalle amministrazioni comunali cui i CC fornivano consulenze, mentre gli impiegati erano probabilmente stipendiati dalla Olivetti, dove svolgevano parte della loro missione[1033]. O direttamente da Adriano, poiché è molto probabile che la maggior parte delle spese del MC fossero coperte dalla sua famosa prodigalità.

> Di suo, in proprietà privata, non poss*edeva* quasi nulla. Invest*iva* i dividendi, che a metà degli anni '50 si aggira*va*no sui centoventicinque milioni, interamente nelle attività di Comunità.[1034]

Anche se non è possibile calcolare, almeno per ora, quanto Adriano Olivetti spese di tasca propria[1035], è facile ipotizzare che i soli suoi averi non avrebbero mai permesso di finanziare la realizzazione di tutte le attività politiche e metapolitiche del MC. Oltre alla Olivetti, per quanto è possibile ricostruire oggi con l'aiuto dei documenti, i comunitari ed Adriano non cercarono mai finanziamenti in Italia, che avrebbero condizionato un movimento fortemente autonomo e che, dovendo dimostrare la possibilità di controllare lo sviluppo economico e sociale dal basso e in modo decentrato, non poteva sperare di ricevere sovvenzioni pubbliche. Un movimento che guardava all'America con uno sguardo particolare.

tra su pietra, mattone su mattone. Esso è quindi sorto per la loro libera volontà ed edificato con la loro fatica», OLIVETTI, Adriano, "Il cammino della Comunità", *cit.*, p. 37.

[1033] L'unico documento che ha attirato la mia attenzione a riguardo degli stipendi del personale legato al MC (ma sicuramente una ricerca aspecifica porterebbe a risultati più consistenti), ma che non risponde alla domanda, è la lettera del Comitato della Comunità di Ivrea (*scilicet*, Adriano Olivetti) alla signorina Maria Luisa Addario, incaricata come assistente sociale presso il costituendo CC di Torino, alla quale viene proposto un indennizzo di 30.000 lire mensili, visto anche il «carattere politico della Sua attività» (ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310)).

[1034] OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 186. Chiese inoltre all'impresa la liquidazione di tutto quanto gli era dovuto una prima volta nel '45 e poi nel '58, quando avrebbe investito tutto quanto era in suo possesso nella campagna elettorale del MC. Da qualche anno si trovano nei giornali articoli (il più datato che ho potuto reperire è "La paga" di Furio Colombo, apparso su «l'Unità» del 1° aprile 2007) in cui si fa riferimento ad una "regola aurea" di Adriano Olivetti, secondo la quale nell'impresa non dovesse esserci uno scarto maggiore di 1/10 tra lo stipendio più basso e quello più alto, *manager* compresi. Non sono riuscito a trovare la fonte di tale informazione, ma credo che sia più che altro un'invenzione giornalistica per sostenere con l'immagine positiva, persino mitica, di Adriano Olivetti una critica politica delle rimunerazioni dei dirigenti industriali, ormai senza più legami con i risultati delle imprese.

[1035] I dati più dettagliati sulle spese del MC e di Adriano Olivetti si trovano in SAPELLI Giulio, "Fini e fine della politica", in SAPELLI, Giulio, CHIARINI, Roberto, *Fini e fine della politica: la sfida di Adriano Olivetti*, Milano, Edizioni di Comunità, 1990, p. 116-117.

> Come sicuramente sa, l'industria europea ha un carattere conservatore, più adatto a combattere per i privilegi dello Stato che per una dinamica gestione negli interessi dei lavoratori e della comunità. Il metodo adottato dal nostro movimento per risolvere questo problema fondamentale della struttura economica europea consiste nell'applicare con le leggi quei sistemi e metodi che fiorirono spontaneamente negli Stati Uniti.[1036]

I prestiti e gli investimenti.

Si è già visto nelle pagine precedenti che Adriano aveva formato il modello manageriale in vigore nella Olivetti adeguando al contesto italiano i metodi di organizzazione imprenditoriale studiati ed osservati negli Stati Uniti. Dopo il suo ritorno alla direzione dell'impresa nel 1947, ottenne dalla Import-*Export* Bank di New York un prestito importante che negli anni successivi permise la nascita di filiali in tutto il mondo – Olivetti Mexicana S.A., Olivetti Africa Ltd., Austro Olivetti Büromaschinen A.G. – capaci di ritagliare per l'impresa di Ivrea fette sempre più grosse di mercato occupate dalle imprese statunitensi. Nel 1950, mentre il direttore dell'ECA Paul Hoffman nominava Olivetti nella giunta tecnica del piano Fanfani, nacque a New York la Olivetti Corporation of America, presieduta dal fratello Dino, diplomato del Massachusett Institute of Technology (MIT). La società aveva come scopo raccogliere i dollari necessari per acquistare nel mondo i materiali impiegati a Ivrea[1037] e ovviamente facilitare l'accesso dei prodotti Olivetti sul mercato americano: grazie al lavoro di una dozzina di filiali e di 450 venditori, in tre anni la Olivetti avrebbe piazzato ben 10.000 macchine da calcolo sul mercato statunitense, che nel 1958 divenne il primo nell'*export* della casa eporediese[1038]. Gli anni successivi confer-

[1036] «As you know very well, European industry has a conservative character more apt to fight for State privileges than for a dynamic *management* in the interest of the workers and the community. The method advocated by our movement for meeting this fundamental problem of the European economic structure is that of applying through legislation those systems and methods which arose spontaneously in the United States», lettera di Adriano Olivetti a Paul Hoffmann, 25 Novembre 1952, in ASO, fondo Friedrich Friedmann, b. 7, citato da GEMELLI, Giuliana, "Public Goals and Private Initiative", *cit.*

[1037] «Not only to promote sales but also to raise the necessary foreign currency to cover purchase of materials and equipment in US dollars», BARBIELLINI AMIDEI, Federico, GOLDSTEIN, Andrea, SPADONI, Marcella, "European Acquisitions in the United States. Re-examining Olivetti-Underwood Fifty Years Later", in «Quaderni di storia economica», n. 2 (marzo 2010), in linea <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/quaderni-storia/2010-0002/Quaderno_storia_economica_1.pdf?language_id=1> (consultato il 13 settembre 2013), p. 8.

[1038] «In 1953, Olivetti machines earned Italy more dollars (US$2.4 million) than any other mechanical *export* except Necchi sewing machines», BARBIELLINI AMIDEI, Federico, GOLD-

marono i forti legami tra gli USA e la Olivetti di Adriano. Mentre a Ivrea iniziavano a scorrere le prime linee di trasportatori continue, la "catena" che completava la "fordizzazione" del sistema di produzione, nel 1952 i valori estetici della Olivetti (qualità, eccellenza, distinzione e buon gusto) conquistavano il mondo con la Lettera 22, i primi calendari e l'esposizione che il Museum of Modern Art dedicava all'impresa eporediese, facendo entrare per la prima volta dei prodotti industriali nelle proprie sale[1039]. Sempre in quel 1952, Adriano e il fidato fratello Dino decisero di avviare un investimento di ristrutturazione dell'impresa con obiettivi strategici a lungo termine installando a New Canaan (Connecticut) un laboratorio di ricerca sull'elettronica per computer. Gestito dallo stesso Dino, avrebbe dovuto anticipare il passaggio dalla tecnologia meccanica a quella elettronica per garantire la posizione avanzatissima assunta in tutti mercati dalle macchine da calcolo Olivetti.

Il primo laboratorio di elettronica avviato da Dino Olivetti a New Canaan.

I primi anni '50 videro Adriano Olivetti recarsi più volte negli Stati Uniti. Dopo che nell'ottobre 1951 era entrato nel neonato Comitato nazionale per la produttività, nel novembre-dicembre di quell'anno fece parte con Martinoli, Valletta ed altri dirigenti della Missione industriali europei invitata negli USA per approfondire lo studio dei metodi manageriali e produttivi impiegati oltreoceano. Dopo la visita al Pentagono di un'esposizione sull'organizzazione industriale, seguendo il primo congresso organizzato dal National *Management* Council su *Business Management Education in Western Europe* ebbero conferma degli obiettivi immediati inseguiti dagli organizzatori: gli USA erano impegnati nella guerra in Corea e richiedevano un contributo all'Europa.

STEIN, Andrea, *Italian Investment in the United States. Contributions to a History*, Roma-Parigi, Banca d'Italia-OECD, 2007, p. 40, in linea <http://live.v1.udesa.edu.ar/files/UAAdministracion/FBA-AG_26%20aprile2008.pdf> (consultato il 13 settembre 2013).

[1039] V. MUSEUM OF MODERN ART, "Olivetti: *Design* in Industry", in «Bulletin of the Museum of Modern Art», a. 20, n. 1 (autunno 1952). Sull'estetica Olivetti segnalo *L'impresa del design: lo stile Olivetti*, Carlo VINTI (ed.), Angeli di Rosora (An), Loccioni-Archivio Storico Olivetti, 2010; IULIO, Simona, VINTI, Carlo, "La publicité italienne et le modèle américain. Le débat entre artistes et techniciens (1948-1960)", in «Vingtième siècle», n. 101 (2009), p. 61-80, in linea <http://www.cairn.info/revue-vingtieme-siecle-revue-d-histoire-2009-1-page-61.htm> (consultato il 20 agosto 2013). Ho trattato i rapporti dell'immagine dell'Olivetti e la filosofia personalista "L'Olivetti d'Adriano. Une image industrielle du personnalisme et du communautarisme", in «COnTEXTES», n. 12 (2012), in linea <http://contextes.revues.org/5545 ; DOI: 10.4000/contextes.5545> (consultato il 29 agosto 2013).

> Portatevi pertanto anche voi al nostro livello produttivo: abbattete le barriere doganali, fate dell'Europa un solo mercato, aumentate il tenore di vita dei vostri popoli, eliminate i privilegi e le caste, abolite i consorzi e i monopoli.[1040]

Martinoli, come l'amico Olivetti era particolarmente attento alle relazioni tra organizzazione della produzione e della società, sottolineava che in America il cerchio produzione-distribuzione-consumo era chiuso, la società industriale completata, come si notava dal fatto che la produttività di quattro volte superiore a quella italiana non fosse dovuta all'alta velocità della catena di produzione, ma appunto ad una migliore organizzazione e responsabilizzazione dei lavoratori. Olivetti rincalzava a sua volta le osservazioni di Martinoli e affermava che a suo avviso la superiorità americana nel campo industriale era difficilmente raggiungibile dagli italiani, poiché l'assenza di «dissociazione fra il teorico ed il pratico», il «maggior grado di istruzione ed educazione media» al quale corrispondeva una «maggiore personale responsabilità dell'operaio, del tecnico, del direttore», il reimpiego dei profitti per il «perfezionamento della propria organizzazione, la riduzione dei prezzi, l'aumento dei salari», alle quali si aggiungevano il «*Public Relation Service*» e le «*Public corporations* in cui la proprietà è suddivisa in una pluralità di gruppi (fondazioni, lavoratori, comunità, dirigenti, associati allo sviluppo delle aziende)», tutto ciò permetteva ai lavoratori di produrre auto, frigoriferi ed altri prodotti che avrebbero poi potuto acquistare loro stessi[1041].

L'IPSOA per la formazione.

Con la collaborazione dell'Università di Harvard e un modesto *grant* della Fondazione Ford, di ritorno da New York Valletta e l'eporediese fondarono l'Istituto post-universitario per gli studi di organizzazione aziendale (IPSOA)[1042]. Animato anche da sei insegnanti statunitensi[1043],

[1040] MARTINOLI, Gino, "Relazione sulla visita negli S.U.A. con la missione ECA", redatta su carta intestata della Vittorio Necchi S.p.A., datata 23 gennaio 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), fasc. Campilli Pietro, spedita da Olivetti al Ministro dell'Industria Pietro Campilli. Si noti che il mese precedente alla missione, nell'ottobre 1951, La Malfa aveva ottenuto l'approvazione della legge sulla liberalizzazione doganale, che riduceva ed armonizzava i tassi applicati dalle dogane sulle merci entranti o uscenti dal paese.

[1041] Relazione non firmata, senza intestazione, datata "Roma, 31.12.1951", allegata alla precedente, in *ibid.*

[1042] «La prima *business school* europea ad adottare il modello americano di formazione manageriale», CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 139. SAPELLI, Giulio, "Gli «organizzatori della produzione»", *cit.*, p. 675-676, indica altre iniziative private avviate negli anni '50 per rinnovare la cultura organizzativa.

[1043] Cf. lettera di Thomas Hubin ad Adriano Olivetti, 25 giugno 1954, in ASO, Fondo Adriano Oli-

inizialmente l'IPSOA adottò un metodo d'insegnamento estremamente innovativo dove si incontravano la «socializzazione cooperativa tra i partecipanti, […] un'elevata professionalizzazione non tecnicistica» e il modello harvardiano, «rivolto alla creazione di una personalità, di un'attitudine mentale, adattabile e flessibile, disposta all'integrazione e alla partecipazione intersettoriale sui problemi tattici e strategici dell'azienda, con mentalità critica e innovativa»[1044].

> Adriano Olivetti è un uomo che combina, in modo unico, l'esperienza dell'imprenditore di successo con l'idealismo e la chiarezza di spirito di un eccellente filosofo sociale.[1045]

Gli Stati Uniti e la possibilità di finanziamenti.

Nell'estate del 1951 Adriano Olivetti non pensava agli Stati Uniti solo per vendervi macchine da calcolo o per osservarne nuovamente la cultura industriale e sociale[1046]. Tramite Friedmann, da qualche mese giunto a Matera, si informò sulla possibilità di ricevere dalla Ford Foundation finanziamenti per la pubblicazione di un quotidiano[1047]. Nel frattempo, aveva assunto come consigliere particolare il giovane sociologo Franco Ferrarotti e l'aveva mandato negli Stati Uniti per studiarne le relazioni industriali e stabilire contatti con personalità influenti[1048]. E quando nel novembre 1951 giunse sulla terra statu-

vetti, Carteggio (22.310). Hubin era professore alla Fordham University, di tradizione gesuitica, e alla lettera in questione allegò una lettera di presentazione di Olivetti per l'on. Benton.

[1044] SAPELLI, Giulio, "Gli organizzatori della produzione", *cit.*, p. 683. Dopo il primo ciclo (1953-1957) i finanziatori (Unione industriali Torino, 27%; FIAT, 27%; Olivetti, 13%; Centro nazionale per la produttività, altre aziende, allievi, 33%) rifiutarono il metodo dei casi e imposero corsi brevi, apprendimento scolastico e formalizzato, contenuti meno sociologici e più tecnici. «Il concetto di direzione come professione si è stabilmente affermato» (*ibid.*, p. 684) negli anni '60, quando le *business schools* italiane iniziarono ad impiegare il modello Harvard o dell'American *Management* Association.

[1045] «Adriano Olivetti is a man who combines, in unique fashion, the experience of a very successful business-man with the idealism and the clarity of thought of an excellent social philosopher», lettera di F.G. Friedmann a Allan Evans (Office of Intelligence Research), 21 giugno 1951, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Friedmann F.G.

[1046] Olivetti era inoltre membro dell'Italian-American marketing committee, cf. telegramma di Dorothy Draper a Adriano Olivetti, 20 novembre 1951, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Draper.

[1047] Il 18 luglio 1951 alcuni senatori USA giunsero in visita in Italia e Olivetti volle subito informarsi su di loro (cf. lettera di Altiero Spinelli a Adriano Olivetti, 21 luglio 1951, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Spinelli).

[1048] Cf. le lettere in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Ferrarotti: 29 luglio 1951, da New York, Ferrarotti affermava aver incontrato Prezzolini e di star traducendo lo statuto della Zeiss Stiftung; 3 settembre 1951, Olivetti scrisse gli indirizzi di Friedmann e propose contatti con Mario Einaudi (figlio di Luigi e impiegato per la Rockefeller).

Nel 1951 il secondo viaggio di Adriano negli Stati Uniti.

nitense per la seconda volta nella sua vita, non si limitò a seguire le conferenze sull'educazione dei *manager*. Durante il nuovo tour nelle imprese americane Olivetti intervenne infatti al *meeting* di Fraternità mondiale[1049], al congresso dell'America's Town Meeting, a Washington, e al Quadrangle club dell'università di Chicago, dove presentò il proprio piano di soppressione dei partiti politici[1050].

Tornato in Italia il 14 dicembre, Olivetti compariva tra i firmatari del manifesto pubblicato quel mese dall'Associazione italiana per la libertà della cultura, la sezione italiana del *Congress for Cultural Freedom*. Dato che gli Stati Uniti non possedevano un ministero della Cultura o un ente pubblico simile, il solo strumento che i democratici anti-comunisti ed anti-maccartisti poterono utilizzare per sovvenzionare le attività artistiche e culturali all'estero – tanto nei paesi democratico-liberali quanto in quelli sottomessi a dittature, come la Spagna, il Portogallo e più tardi la Grecia e il Cile – era la CIA, guidata dallo stesso Allen Dulles che a Berna aveva reclutato l'eporediese tra le sue spie italiane[1051]. Nel *Congress* vennero perciò a confondersi obiettivi paralleli ma non identici: la lotta al comunismo e la sostituzione dell'approccio ideologico tipico della cultura europea con quello razionale, della deduzione globalizzante con l'analisi empirica, dell'astrazione con il pragmatismo e, quindi, sostituire lo scontro pregiudiziale con la ricerca del compromesso, l'autoritarismo e la gerarchia europei con l'equilibrio e il dialogo dello spirito sociale statunitense. Presentandosi sotto questa bandiera, il *Congress for Cultural Freedom* trovò un convinto sostenitore in Adriano Olivetti, che avrebbe tenuto una re-

La CIA.

[1049] Cf. il discorso inedito in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Ciraiolo.

[1050] Secondo i ricordi di Ferrarotti erano presenti David Easton, Ernest W. Burgees, Leo Strauss. «A Friedrich a. von Hayek, arrivato in ritardo e ansioso di sapere quanto si è già detto, il politologo Herman Finer sussurra, sottovoce, ma non tanto da non essere udito distintamente da tutti: "Ha appena finito di spazzar via i partiti"», FERRAROTTI, Franco, "Struttura organizzativa e ideali etici del partito politico, oggi", in *Nell'età post ideologica, quale identità per i partiti politici?*, Atti del Convegno del Centro Studi Ezio Vanoni, Renata NATILI MICHELI (ed.), Perugia, Morlacchi, 2009, p. 35.

[1051] Tra i firmatari (cf. "Bollettino dell'Associazione Italiana per la Libertà della Cultura", n. III (dicembre 1951), p. 1) ritroviamo molti amici di Olivetti: Calamandrei, Calogero, Chiaromonte, Codignola, Montale, Pannunzio, Parri, Ragghianti, Luigi Salvatorelli, Silone, Lionello Venturi, Vittorini. Tra i membri dell'Associazione internazionale, il cui segretariato era a Parigi: Benedetto Croce, Jacques Maritain, Bertrand Russel, Denis de Rougemont. Quest'ultimo presiedeva il Comitato esecutivo, con Silone come vicePresidente, che nominò come direttore della rivista del Congresso, «Preuves», François Bondy, il giornalista svizzero che avevo messo Olivetti in contatto con l'OSS di Dulles. V. STONOR SAUNDERS, Frances, *La guerra fredda culturale*, *cit.*, in particolare p. 79-95.

lazione su "L'avvenire della libertà" a conclusione della Conferenza internazionale per la libertà della cultura, organizzata a Milano nel settembre 1955[1052].

Essere tra i firmatari di un manifesto, partecipare a conferenze, pronunciarsi di fronte ad un'associazione sono atti che servono certo a conoscere nuove persone e a farsi conoscere da loro. Ma se occorre denaro, bisogna chiederlo alla persone e alle associazioni potenzialmente disposte e capaci ad offrirlo. Prima di lasciare gli USA Adriano Olivetti aveva infatti sottoposto alla Ford Foundation «una richiesta da parte dell'IICC di una sovvenzione di 200.000 dollari all'anno, per un periodo di quattro anni, al fine di ampliare il raggio delle operazioni funzionali dell'Istituto stabilendo sei nuovi Centri comunitari a Napoli, Torino e in Lucania»[1053], nonché per l'avviamento dell'Istituto ricostruzione urbana e rurale (I-RUR)[1054]. Non aveva quindi dato ascolto a Ferrarotti, che gli aveva segnalato che le fondazioni statunitensi non sovvenzionavano attività anche latamente politiche, ma solo quelle squisitamente culturali[1055]. Pensava forse che una rete di relazioni in cui vi fossero uomini e donne influenti nel mondo della cultura e della politica statunitensi – un gruppo di pressione – permettesse di far passare il messaggio che il MC avesse obiettivi metapolitici, non politici ma *strictu sensu* culturali, che fossero inoltre in perfetta sintonia con lo spirito democratico americano.

La Ford Foundation.

In parallelo alla richiesta alla Ford Foundation di un contributo per il MC, sempre tramite Friedmann sottopose all'Americans for Demo-

[1052] TEODORI, Massimo, *Storia dei laici*, Venezia, Marsilio, 2008, p. 176 e, molto più dettagliato, GRÉMION, Pierre, *Intelligence de l'anticommunisme: le congrès pour la liberté de la culture à Paris (1950-1975)*, Parigi, Fayard, 1995, p. 153-226. Alla conferenza parteciparono tra gli altri Carlo Antoni, Michael Polanyi e Denis de Rougemont.

[1053] «Request by the Italian Institute of Community Centers for a grant of $ 200,000 annually, for a period of four years, for the purpose of expanding the Institute's radius of functional operation by establishing six new Community Centers in Naples, Turin and the region of Lucania», lettera di Adriano Olivetti a William H. Joyce Jr., 26 marzo 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Joyce William, il fratello di Robert P. Joyce, impiegato presso il Policy Planning Staff, un ufficio del Department of State la cui missione era «to take a longer term, strategic view of global trends and frame recommendations for the Secretary of State to advance U.S. interests and American values» (dal sito del S/P, <http://www.state.gov/s/p/>).

[1054] Cf. lettera di Adriano Olivetti a Bruno Engel, 25 novembre 1951, redatta a New York, in cui l'imprenditore chiedeva di tradurre lo statuto del MC in inglese e il progetto I-RUR, da richiedere a Manlio Rossi-Doria. Sull'I-RUR, v. *infra*, p. 420.

[1055] Cf. lettera di Ferrarotti a Olivetti, 29 dicembre 1951, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), dove lo studioso affermava di aveva messo in contatto Olivetti con la Federation des Communes d'Europe e gli chiedeva di non passare all'azione politica tradizionale, così avrebbero potuto ottenere i fondi della Ford Foundation.

cratic Action (ADA)[1056] una domanda di sovvenzione per un progetto di quotidiano delle "terze forze" a direzione esclusivamente comunitaria[1057]. Olivetti riteneva infatti che un giornale senza un programma preciso come quello del MC rischiasse di essere sterile e vedeva in Parri un «uomo intelligente ed integerrimo, ma politicamente privo di concretezza»[1058]. L'opposizione del direttore Ricerche ed educazione dell'ADA, David C. Williams, e la sua richiesta di un maggiore pluralismo, portò Olivetti a proporre una direzione ad indirizzo socialdemocratico-repubblicano-comunitario, il cui «comitato di *trustee* per l'amministrazione e la direzione» sarebbe stato composto da Ferruccio Parri e «un secondo rappresentante da *design*arsi del Partito Repubblicano», Aldo Garosci e Bruno Zevi (PSDI), Umberto Serafini e Adriano Olivetti per il MC e due indipendenti, Lionello Venturi e Carlo Levi[1059]. Non si conosce la risposta dell'associazione, benché la mancata nascita del giornale lasci presumere che fu negativa. Si può comunque credere che, agli occhi di un'associazione democratica statunitense negli anni della guerra fredda, dovesse risultare di difficile comprensione un incontro tra *socialists*, *democratics*, *republicans* e *communitarians*.
Diversamente, la Ford Foundation chiese ad Olivetti maggiori delucidazioni sugli obiettivi del MC[1060], probabilmente perché le attività co-

[1056] Nel sito dell'ADA (http://www.adaction.org/pages/about/ada-history.php) si legge: «ADA was founded by Eleanor Roosevelt, John Kenneth Galbraith, Walter Reuther, Arthur Schlesinger, and Reinhold Niebuhr shortly after FDR died. Its goal then? To keep the New Deal dream – its vision and its values of an America that works fairly for all – alive for generations to come […] It pioneered in the fight for civil rights in the 1940s and 1950s, for education reform and serious anti-poverty programs in the 1960s, for environmental protection in the 1960s and 70s, and for fair trade and workers' rights in the 1990s».
[1057] «With an increasing consciousness, American foundations perceived the development of the social and political sciences in Italy as an agent of democratisation and an instrument to accelerate the growth of a new leadership of enlightened reformers that, despite their limited number, were hardly an intellectual minority», GEMELLI, Giuliana, "Public Goals and Private Initiative", *cit.*
[1058] Lettera di Adriano Olivetti a A.F. Engel, 31 dicembre 1951, *ibid.*, b. Engel. «Nel 1922 avevamo una grande stampa indipendente e pure il fascismo riuscì ad affermarsi. È proprio la mancanza di un programma preciso che rende debole la terza forza», *ibid.*, la sottolineatura e il neretto sono nell'originale. Dalla lettera si desume che durante il viaggio americano Olivetti aveva incontrato Francis Biddle, Presidente dell'ADA. La mancanza di "concretezza" venne più tardi additata da Olivetti anche al PSDI, cf. OLIVETTI, Adriano, "Ammodernamento dello Stato", in «La via del Piemonte», a. I, n. 1, 19 ottobre 1957, ora in BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 240-243.
[1059] Cf. lettera di Adriano Olivetti a F.G. Friedmann, 29 dicembre 1951, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Friedmann.
[1060] Lettera di Adriano Olivetti a W.H. Joyce, 26 marzo 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Joyce William, dove accennava ai rapporti di Friedmann con i Quakers e con Bob Hutchins (Associate Director della Ford Foundation). Joyce lo mise poi in contatto con Paul Hoffman et Milton Katz (Presidente e membro della Ford Foundation). La corrispondenza

munitarie avevano le qualità corrispondenti per rientrare in un progetto di finanziamento di riviste a cui la fondazione stava lavorando[1061]. Nel frattempo Ferrarotti gli comunicava che gli americani erano sconcertati dalla democrazia senza partiti e soprattutto dalle elezioni di secondo grado, previste nel disegno comunitario benché già eliminate dal sistema americano per il rischio di corruzione[1062]. Ma ancora una volta Adriano Olivetti non gli dette ascolto, e nel giugno-luglio del 1952 percorse gli USA alla ricerca dei fondi necessari per espandere l'attività parapolitica del MC con la costruzione di sei nuovi Centri comunitari, l'avviamento dell'Istituto educazione lavoratori e dell'Istituto di Rinnovamento Urbano e Rurale, un ente inizialmente concepito per operare con il supporto dell'INU e del ministero dei LLPP, dotato di forte capacità d'impatto economico grazie ad interventi urbanistici razionali e organici su tutto il territorio nazionale[1063]. Una politica «eccessivamente dispersiva» che, «se non ci *fossero stati* finanziamenti, sare*bbe stato* costretto a rivedere tutta»[1064].

La ricerca dei finanziamenti americani.

Durante il tour americano del 1952 Olivetti moltiplicò i contatti con statunitensi che potevano sostenere il suo progetto[1065] e soprattutto si recò di persona alla Ford Foundation, dove presentò un memorandum[1066].

di Adriano Olivetti e Hutchins è conservata negli archivi della Rockefeller Foundation (RAC), Box 6 (SK 46632), Folder 10, "Olivetti, Adriano", non consultata.

[1061] Cf. Lettera di Riccardo Musatti a Adriano Olivetti, 15 aprile 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Musatti Riccardo, in allegato alla quale l'urbanista spedì un articolo del Times sul progetto in questione.

[1062] Cf. Lettera di Ferrarotti a Olivetti, 3 aprile 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310). Olivetti rispose che esse erano necessarie per formare «una Camera funzionale in entrambi i suoi rami».

[1063] Sull'I-RUR, v *infra*, p. 420.

[1064] Lettera di Adriano Olivetti a F.G. Friedmann, 29 ottobre 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Friedmann.

[1065] Dalla corrispondenza in ASO si desume che il 6 e 7 giugno si recò alla Conference of the National *Management* Council (NY) e poi incontrò o solo comunicò per via diretta ed indiretta con: Paul Gray Hoffmann (primo amministratore ECA e della Ford Foundation); Robert Hutchins (Associate Director della Ford Foundation); Willard W. Thorp (Assistant Secretary for Economic Affairs, Department of State), William H. Joyce Jr. e Robert P. Joyce (Policy Planning Staff, Department of State); Jacob Crane (Housing and Home Finance Agency of the US Government); Allan Evans (Office of Intelligence Research); Carter de Paul (Mutual Security Agency, sostituto dell'ECA di Marshall); i fratelli Walther Reuther (Presidente del sindacato automobilistico americano, la UAW) e Victor Reuther (*leader* del dipartimento Educazione del sindacato CIO); Oskar Stonorov (architetto, quartieri operai); Col. Donovan (Committee for United Europe, New York); Howard Myers (Committee for Economic Development, Washington); Mrs. Ruth Perry (American Friends Service Committee); Fred Lazarus Jr. (Federated Department Store of Cincinnati); Edward E. Lewis (Assistant director for Supply Mutual Security Agency); Alpern (Cravath, Swaine & Moore); Remsen Bird; David T. Colin; Oscar Cohen.

[1066] cf. Lettera di Adriano Olivetti a Milton Katz, 25 novembre 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Katz.

> Il progetto si basa sul presupposto che la classe dirigente economica europea, e di conseguenza anche quella politica, è decadente di un declino inevitabile. L'unica possibilità è quindi la sostituzione delle forze politiche attuali, dominate da poteri economici antiquati, irresponsabili e socialmente inefficienti, con altre forze rappresentate da associazioni a scopo culturale impiegate nelle diverse funzioni dello Stato moderno. In altre parole, si tratta di creare un gruppo di persone tecnicamente competenti nel loro specifico campo e socialmente consapevoli delle loro responsabilità.[1067]

Chiedendo alla Ford Foundation di supportare un piano di lungo e largo raggio, Adriano Olivetti si esprimeva negli stessi termini impiegati dal *Congress for Cultural Freedom* e dall'ADA, e sottolineava che gli USA dovevano scegliere: o spingere l'Europa verso una «società democratica e libera molto simile a quella americana» oppure continuare a sostenere le forze al potere, articolate in «vecchie strutture apparentemente democratiche ma in realtà corrotte ed inefficienti», accelerando così il processo di decadenza[1068].

Sul territorio italiano, se nel 1952 Olivetti ottenne consigli da Ellsworth Bunker a partire dall'anno successivo non avrebbe più trovato sostegno dall'ambasciata statunitense a Roma, guidata dall'anticomunista intransigente Claire Boothe Luce. Nel febbraio 1953 giunse invece a Ivrea Henry A. Kissinger, all'epoca direttore della rivista «Confluence», finanziata dalla Ford Foundation, e organizzatore dei corsi estivi di Harvard ai quali partecipava Serafini[1069]. Olivetti chiarì al futuro segretario di Stato che si rendeva conto che le sue richieste erano «molto pesanti finanziariamente», ma voleva portare il MC a scala nazionale, per esempio fondando un nuovo quotidiano milanese d'ispirazione comunitaria. Kissinger, stratega

Henry A. Kissinger.

[1067] «The project will be based on the assumption that the European economic ruling class, and consequently also the political leadership, has fallen into decline, and that this decline is inevitable. The only possibility is, therefore, to replace present political forces, dominated by outdated, irresponsible and socially inefficient economic forces, with other forces represented by associations of cultural scope applicable to the different functions of a modern State. In other words, it is a question of creating a group of people who are both technically competent in their specific field and socially conscious of their responsibilities», lettera di Adriano Olivetti a William Joyce, 26 marzo 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

[1068] «A free democratic society in reality extremely close to the American type», «old structures apparently democratic but really corrupt and inefficient», *ibid.*

[1069] cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 259.

evasivo, propose invece la pubblicazione di un'edizione italiana della sua rivista[1070].

Nel giugno del 1953 Olivetti presentò su «Comunità» un lungo editoriale destinato ad essere pubblicato su «World» e a creare aspre polemiche con i rappresentanti dei lavoratori e degli imprenditori[1071]. Nell'articolo l'eporediese affermava che il profondo mutamento sociale iniziato negli USA in seguito alla Grande crisi, una «seconda rivoluzione industriale», si era fondato sull'impegno di alcuni individui per il bene comune e sull'influenza dei sindacati. Due condizioni che mancavano completamente in Italia. Secondo Olivetti nel Belpaese dominavano infatti l'individualismo e la collaborazione tra poteri forti, «a svantaggio delle masse» e dello spirito associativo, che lega le persone in comunità vive e protegge la società civile dall'interferenza dello Stato. Inoltre, dato che «i sindacati italiani di tutte le tendenze non *erano* né liberi, né autonomi» da forze politiche ed economiche estranee agli interessi della classe lavoratrice che secondo Olivetti un sindacato doveva difendere – alti salari, piena occupazione, giustizia e democrazia –, il loro operato non poteva che essere opposto a quello osservabile negli USA[1072]. Così, a causa dello scarsa solidarietà tra gli italiani e dei rappresentanti dei lavoratori, le ingenti somme di denaro immesse dagli americani nell'economia italiana non erano state investite in politiche capaci di mettere solide e stabili basi ad una crescita generale ed egualitaria del paese.

La critica ai sindacati.

> La diversità della struttura sociale e politica dell'Italia non fu tenuta in considerazione e il piano Marshall è stato attuato attraverso quelle forze – i monopoli e la burocrazia – che avevano creato o accettato il fascismo. Pertanto i primi frutti iniziali non potevano che disperdersi rapidamente.

Letta la versione americana dell'articolo, che risultava più aspramente critica dell'originale, e offeso per le accuse mosse alla categoria il Presi-

[1070] Lettera di Henry Kissinger a Adriano Olivetti, 20 febbraio 1953, e di Olivetti a Kissinger, 20 luglio 1954, citate in *ibid.* ma non reperite in ASO.

[1071] OLIVETTI, Adriano, "Corrispondenza per gli Stati Uniti", in «Comunità», a. 7, n. 19 (giugno 1953), p. 1-4. L'articolo è trascritto in BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 215-221.

[1072] «La CGIL non può operare per una politica coerente di pieno impiego e di alti salari poiché l'affermazione di questa politica ridurrebbe la possibilità di affermazione del comunismo», *ibid.*, p. 1. Secondo Olivetti la CISL era invece dipendente dall'Azione cattolica e dal padronato, creando una situazione di stridente "conflitto d'interessi".

dente di Confindustria Angelo Costa scrisse una lettera ad Olivetti. L'amico Walther Reuther – che durante l'estate era venuto ad Ivrea per acquistare materiale d'ufficio per il CIO – pensò di scrivere una risposta a Costa, ma saggiamente l'imprenditore gli chiese di evitare un attacco di questo tipo, convinto che il rappresentante degli industriali si sarebbe chiuso nel patriottismo alimentando l'anti-americanismo: «sfortunatamente la stampa italiana è un mezzo completamente inadeguato per l'espressione delle nostre idee nell'interesse dei lavoratori»[1073]. Le conseguenze dell'articolo di Olivetti, esplicito e coerente nelle critiche, non furono limitate. Nel febbraio del 1954 «Comunità» pubblicò due lettere di protesta di Giulio Pastore, patron della CISL, e di Angelo Costa, già apparse in diverse altre riviste[1074]. Offesi, irritati, i due uomini risposero analiticamente ad ogni accusa mossa dall'industriale e non persero l'occasione per attaccarlo, soprattutto Costa che affermò stizzito non poter riconoscere a nessuno «il diritto di giudicare l'intera categoria degli industriali italiani […] e tanto meno a Lei che si è rivolto alla Confederazione per cercare di impedire che capitale straniero venisse a creare una nuova attività in Italia, che avrebbe fatto concorrenza alla Sua Azienda, cercando in tutti i modi di impedire che sorgesse a Napoli lo stabilimento della Remington Rand»[1075]. Messo Olivetti in posizione di inferiorità morale sin dal primo paragrafo, Costa affermava con fermezza che gli imprenditori non erano responsabili di un eventuale uso non appropriato dei fondi del piano Marshall, gestiti dall'amministrazione italiana la cui autonomia era per di più limitata dall'amministrazione e dagli interessi degli industriali americani. Inoltre, il Presidente di Confindustria faceva notare ad Adriano Olivetti che la popolazione italiana viveva in condizioni migliorabili ma non «spaventose», soprattutto perché gli strati più poveri avevano raggiunto negli ultimi anni un tenore di vita nettamente migliore.

La lettera di Angelo Costa, Presidente di Confindustrai.

L'eporediese replicò a suo turno sulle pagine di «Comunità», dimostrandosi persona seria ma capace di ironia. Nella concisa risposta a Pastore affermò che la nascita di un sindacato comunitario, au-

[1073] Lettere di Adriano Olivetti a Walther Reuther, 21 settembre e 10 ottobre 1953, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. CIO. Olivetti consigliò al sindacalista di redigere un'inchiesta sulle condizioni della classe operaia.
[1074] Entrambe le lettere e le risposte di Adriano Olivetti sono in BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 222-232.
[1075] Su Napoli, la Remington e la Olivetti, v. *infra*, p. 369 e seguenti.

tonomo, non avrebbe comportato una scissione in seno al «campo sindacale cristiano»[1076]. Prima di sottolineare Costa avesse applicato i principi liberistici a propria discrezione e, nel caso di Napoli, deliberatamente a sfavore dell'impresa eporediese, nella lunga replica al patron di Confindustria Olivetti affermava che questi «trova*va* di buon gusto confrontare il tenore di vita dei lavoratori italiani con quello dei *paria* indiani, dei *coolies* cinesi, degli *indios* dell'America latina», allorché «lo sforzo e la speranza degli italiani più responsabili *avrebbero dovuto* essere diretti al fine di far raggiungere ai nostri concittadini un tenore di vita pari a quello dei paesi più avanzati: Svizzera, Svezia, Danimarca». Si potrebbe pensare che Olivetti avesse marcato un punto a suo favore dimostrando la fondatezza delle sue critiche, che le classi dirigenti italiane non fossero interessate a modernizzare un paese che in quegli anni (1953-'54) presentava molteplici potenzialità abbinate a situazioni di estrema povertà, insopportabile in un paese democratico e repubblicano. Costa e Pastore non si pronunciarono più sulle questioni sollevate dall'imprenditore, ma seppero come muoversi: il Presidente della CISL avrebbe ostacolato i finanziamenti americani al MC e, più tardi, l'operato di Olivetti tornato all'UNRRA; dal lato degli industriali, nel 1954 la Montecatini bloccò una grossa ordinazione e con la Edison decise di mettere un embargo sulle macchine di Ivrea[1077].

L'ostilità di Confindustria e della CISL di Pastore.

In "Corrispondenza con gli Stati Uniti" la critica esplicita verso le classi che avevano il compito di dirigere la politica e l'economia italiana si combinava ad una precisazione di non poco conto. Secondo Olivetti, che esprimeva un concetto da sempre radicato nel suo pensiero, considerare un modello l'organizzazione politico-sociale americana non significava assumerlo come assolutamente superiore ed universale, poiché «l'Europa per sollevarsi *aveva* bisogno di nuove idee, non di applicare bene o male quello che è stato fatto in America». Per Olivetti,

[1076] Più che a un sindacato comunitario, Pastore aveva probabilmente fatto riferimento ad una probabile scissione da parte di Giuseppe Rapelli, uscito nel 1950 dalla CISL che considerava dipendente da forze esterne al mondo del lavoro e non democratica, nel 1952-'53 direttore della rivista «Lettere ai lavoratori» finanziata da Olivetti (cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 176).
[1077] Cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 223. In ACS, fondo Ugo La Malfa, b. Gabinetto del Ministro del Bilancio, si trovano ritagli tra il febbraio 1953 e il maggio 1954 degli articoli di giornali e riviste contenenti i testi e commenti della polemica tra Angelo Costa, Presidente della Confederazione generale dell'industria italiana (Confindustria), e Walter P. Reuther, oltre a quella tra Pastore, Costa e Olivetti.

ammiratore degli Stati Uniti e frequentatore di numerosi americani, stava comunque agli europei «stabilire quale *era* il sistema politico-economico che assicur*asse* il più alto livello materiale e civile».

> Contemporaneamente esso [il MC] critica il convincimento di poter portare in Italia – questo sì, astrattamente – teoria e pratica americana della produttività, senza la premessa, almeno, di una "rivoluzione" scolastica a larghissimo respiro sociale (e la scuola, in Italia, è invece in regresso) e senza la formazione di moderni quadri sindacali.[1078]

Nell'introduzione alla raccolta di articoli *Società, Stato, Comunità* pubblicata nel 1952, Carlo Falconi aveva proposto una lettura del pensiero politico di Adriano Olivetti in chiave esclusivamente personalista e comunitaria[1079]. Prete cattolico che aveva abbandonato lo stato sacerdotale, giornalista e traduttore per le Edizioni di Comunità di un volume di Simone Weil, *Oppression et liberté*, Falconi aveva voluto mettere in luce come la "modernizzazione" della filosofia tomista da parte di Jacques Maritain[1080] e lo slancio polemico di Mounier avessero trovato in Adriano Olivetti la volontà di tradurre le loro teorizzazioni nella realtà di uno «Stato socialista ideale» animato da uno spirito cristiano. Chiedendo a Falconi di scrivere l'introduzione alla raccolta, Olivetti voleva quindi che si riconoscessero le ascendenze del suo Movimento Comunità nella Francia e nel cristianesimo sociale che oltralpe aveva raggiunto maggiore coscienza di sé ed importanza politica di quanto non fosse in Italia[1081].

[1078] Lettera di Adriano Olivetti al direttore del «Journal de Genève», Bernard Béguin, 18 dicembre 1953, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Béguin, che aveva aspramente criticato l'articolo apparso su «World». V. anche MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia*, *cit.*, §242, p. 145.

[1079] Sull'attribuzione dell'introduzione anonima a Falconi, v. lettera di Carlo Falconi a Adriano Olivetti, 13 aprile 1951, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Falconi, e la lettera di Riccardo Musatti ad Adriano Olivetti, 25 novembre 1953, *ibid.*, b. Musatti Riccardo, dove l'urbanista proponeva di utilizzare una pseudonimo per l'introduzione affinché il lettore lo distinguesse facilmente dall'autore dei saggi successivi.

[1080] «Struttura pluralistica […] autonomia del temporale […] unità di razza sociale contro l'eterogenia e la gerarchicità delle razze sociali […] realizzazione di una comunità fraterna come opera comune», [FALCONI, Carlo], "Introduzione", in OLIVETTI, Adriano, *Società, Stato, Comunità*, *cit.*, p. XI.

[1081] «Passando da elemento secondario a forza integrante (permanente o transitoria che sia) della situazione democratica francese, il movimento sociale cattolico aveva interesse a raggiungere la coscienza critica di quel che era stata la sua vita nel periodo intermedio; e un gran interesse aveva, in generale, il pubblico degli studiosi», GAROSCI, Aldo, "Alle origini del cattolicesimo sociale",

Mettendo in controluce l'Olivetti "francese" che usciva dall'introduzione di Falconi con quello "americano" della "Corrispondenza con gli Stati Uniti", si nota una profonda continuità e coerenza nei giudizi dell'eporediese. Erano infatti passati più di venticinque anni dal suo primo viaggio negli Stati Uniti e l'opinione sugli americani non era cambiata: erano ricchi perché capaci di adeguarsi alle necessità di un'organizzazione sociale efficientissima, perché il pragmatismo permetteva loro di concentrarsi sugli aspetti positivi di tale organizzazione (il benessere materiale) e non su quelli negativi (l'alienazione, la disumanizzazione del lavoro). Eppure, benché avesse poi applicato e diffuso le teorie manageriali americane, nel 1925 Olivetti si diceva preferire la civilizzazione francese che aveva sempre saputo alimentare un valore quale l'eguaglianza e si poneva come compito lo sviluppo della «personalità intellettuale» e della vocazione di tutti i cittadini[1082]. Anche negli anni '50 vedeva negli Stati Uniti una grandezza soprattutto economica (era potenzialmente il mercato più importante della Olivetti, vi aveva impiantato un centro di ricerca avanzatissimo, cercava finanziamenti per allargare il raggio d'azione del MC) e, al contempo, mostrava un modello morale e politico nella Francia e nei suoi intellettuali. Olivetti si serviva insomma di entrambe le nazioni per indicare due esempi concreti della società cui tendeva con il proprio comunitarismo, e sottolineava così agli italiani che per mettere solide basi all'imminente balzo economico e sociale essi avrebbero dovuto sottomettere l'individualismo ad un progetto comune, senza però assoggettare la propria autonomia critica a potenze straniere, né a classi di interessi italiane. Né infine al progetto stesso, la cui meta non era la semplice crescita del benessere materiale bensì il raggiungimento di una società di persone libere, uguali e solidari tra loro.

L'opinione sul modello americano di vita e di lavoro.

Il doppio riferimento all'America e alla Francia.

Per questo, nei primi anni '50 l'operato del MC era essenzialmente metapolitico e puntava innanzitutto – se avesse ottenuto consistenti aiuti economici – ad inserire i valori comunitari nella cultura e nel dibattito politici. Un lavoro che avrebbe dovuto permettere maggiore successo e capacità di realizzazione alla successiva e "tradizionale" azione politica del MC: come l'IPSOA formava i *manager* che l'indomani avrebbero

in «Comunità», a. V, n. 11 (giugno 1951), p. 24-27, dove il ricercatore proponeva una lunga recensione del «magistrale volume» di Duroselle, *Les débuts du catholicisme social en France: 1822-1870*.

[1082] Cf. *supra*, p. 135.

diretto con successo le imprese italiane, la metapolitica comunitaria avrebbe formato lo spirito del futuro cittadino della Comunità.

> Noi non partiamo da un esagerato ottimismo sulla natura dell'uomo: noi crediamo alla sua imperfezione, sappiamo della sua corruttela originaria, viviamo anche noi nel peccato. Qualunque sistema, qualunque dottrina politica che non tenesse conto dell'uomo e della sua vera natura, non potrebbe portare che al fallimento di quella teoria e di quei movimenti che per avventura lo sostenessero.[1083]

Quello della metapolitica era un metodo che però non convinceva completamente Adriano Olivetti, che tendeva piuttosto a privilegiare una strategia più "classica", dove l'azione culturale seguiva la parallela attività politica. Perciò, mentre pubblicava «Comunità», i libri della casa editrice e provava a far uscire le traduzioni dei propri testi nei paesi anglosassoni[1084], cercò di penetrare con le proprie idee tra le forze politiche tradizionali e chiese i fondi per un quotidiano politico, l'I-RUR e nuovi Centri, mezzi potenzialmente efficacissimi per la diffusione del verbo comunitario e per mettere in atto azioni capaci di instaurare il «comune interesse morale e materiale fra gli uomini» della Comunità interessata.
Olivetti avrebbe altalenato continuamente tra le due posizioni, intellettuale e al contempo uomo d'azione ansioso di vedere i frutti concreti del proprio lavoro, e non dette corda agli allarmi che gli segnalavano che nessuna fondazione americana si sarebbe mai sognata di sostenere un progetto politico in un altro paese («Hutchins parla molto bene di lei – in effetti non potrebbe esprimersi meglio. D'altra parte, dice che la Fondazione [Ford] non può finanziarti a causa dal carattere politico

[1083] OLIVETTI, Adriano, *Fini e fine della politica*, *cit*., p. 69.
[1084] La Chicago University Press rifiutò di pubblicare i lavori di Olivetti perché «all of the material is so very specific in reference to peculiar and unique Italian situations» (lettera di Franco Ferrarotti ad Adriano Olivetti, 15 gennaio 1953, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Ferrarotti); un mese più tardi il 16 febbraio, Guido Calogero, avvertì Olivetti che Herbert Read, direttore della casa editrice Routledge & Kegan Paul Ltd. ed autore già pubblicato su «Comunità» ("Arte e Educazione", a. IV, n. 7 (marzo-aprile 1950), p. 54; v. anche ARGAN, Giulio Carlo, "Herbert Read e la funzione educativa dell'arte", a. VIII, n. 23 (febbraio 1954), p. 70), era interessato a tradurre in inglese «Adriano Olivetti's book» (*Educare con l'arte* di Read sarebbe stato pubblicato dalle Edizioni di Comunità nel 1954); il 25 novembre 1953, Riccardo Musatti scrisse ad Olivetti a proposito della versione inglese di *Società Stato Comunità* (OLIVETTI, Adriano, *Society State Community*, Londra, Routledge & Kegan, 1954), per la quale aveva redatto un breve cappello introduttivo.

del tuo lavoro»), ma piuttosto a quelli che gli dicevano che per ottenere finanziamenti – in America come altrove – occorreva costruire un «gruppo di pressione» capace di sostenere il progetto. Un lavoro difficile da concludere a partire da un'Italia ostile a quel progetto, mentre gli Stati Uniti si rinchiudevano nel maccartismo[1085].

Olivetti. Ancora tra il globo e il territorio

> *To Adriano for the | continuation of his efforts | to relate fact and theory*
> Dedica di Peter Rutter a Adriano Olivetti nel volume Roosevelt & Hopkins, 18 novembre 1951

Il quadro temporale qui adottato, di soli sei anni, è eccessivamente ristretto per descrivere l'attività di un'impresa che come la Olivetti nel 1948 terminava un periodo di riassestamento e nel 1953 poteva tranquillamente considerarsi un modello in Italia e nel mondo, ed obbliga a descrivere nel prossimo capitolo eventi di grande importanza nella vita dell'impresa eporediese (il Consiglio di gestione e la fabbrica di Pozzuoli) che emersero certo in quegli anni ma che giunsero a una dimensione apprezzabile solo nel quinquennio successivo, tra il 1954 e il 1958.
Se nel 1946-'47 Adriano aveva riconquistato la Presidenza e il ruolo di Amministratore Delegato della Olivetti, negli anni successivi consolidò il proprio potere mettendo tutta l'impresa a seguito della politica di espansione da lui indicata che, grazie alla qualità tecnologica ed estetica dei prodotti, ne assicurava la posizione di eccellenza nel capitalismo internazionale e in particolare statunitense[1086]. Dalla posizione di "padro-

[1085] «Mr Hutchins spokes most highly of you – in fact in very highest term. On the other hand, he said that the [Ford] Foundation could not support you because of the political character of your work […] This means, practically, that the Foundation follows simply the strongest pressure group acting on it […] Foundation turns more conservative and even reactionary every day», lettera di F.G. Friedmann a Adriano Olivetti, 24 febbraio 1954, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Friedmann. Nell'aprile 1953 Olivetti aveva invitato Hutchins al Centro comunitario di Roma

[1086] Come si è già visto *supra*, p. 350. Nel 1950 l'esportazione giungeva al 30% circa del fatturato, nel 1961 era salita al 55,4%. In termini assoluti, la produzione di macchine per scrivere era aumentata di 7 volte e di 23 quella delle calcolatrici; cf. BARBIELLINI AMIDEI, Federico, GOLDSTEIN, Andrea, SPADONI, Marcella, "European Acquisitions in the United States", *cit.*,

ne" e "capitalista", Adriano non rinunciò al progetto di socializzazione sul modello della Zeiss, che avrebbe fatto della Olivetti e del Canavese un esempio concreto, vivace e riuscito di Comunità industriale. Alla riunione del Consiglio d'Amministrazione del 13 maggio 1948 propose infatti con cautela di passare un primo nucleo di azioni dell'impresa alla futura Fondazione Camillo Olivetti il cui controllo, nella sue velate intenzioni, sarebbe stato affidato ai lavoratori e al territorio. Il CdA si oppose a tale possibilità, innanzitutto il fratello Massimo, che in brevissimo tempo aveva perso i ruoli dirigenziali assunti nell'immediato dopoguerra e nell'agosto sarebbe stato persino escluso dal consiglio per abuso di potere, prima di morire nel 1949 durante un esercizio di yoga. Adriano avrebbe invece sottoposto periodicamente – nei momenti di successo – la trasformazione dello statuto dell'azienda in impresa a vocazione eminentemente comunitaria, non rinunciando mai ad una politica dirigenziale aggressiva nei confronti non tanto della concorrenza quanto del mercato. Un esempio eclatante è dato dalla reazione al blocco delle vendite nel 1952, quando la liberalizzazione del commercio italiano con l'estero[1087] venne a coincidere con le ripercussioni della crisi americana dovuta alla guerra di Corea e con «la chiusura del mercato argentino, la sospensione temporanea delle licenze in Brasile e la riduzione del 50% dell'*export* verso la Francia»[1088].

La Fondazione Camillo Olivetti.

La crisi del 1952 con il blocco delle vendite.

> Riducemmo gli orari; le macchine si accumulavano nei magazzini di Ivrea e delle filiali, a decine di migliaia. L'equilibrio tra spese e incassi inclinava pericolosamente: mancavano ogni mese centinaia di milioni.[1089]

La soluzione alla crisi non fu una politica di austerity, il taglio dei costi a discapito dell'occupazione, ma come nel 1947-'48 di rilancio e d'ulteriore espansione. Per garantire la stabilità economica dell'impresa e

p. 8, e CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 117.

[1087] «A motivo della politica di liberalizzazione perseguita dal Ministro del Commercio estero, il repubblicano Ugo La Malfa, in Italia potevano entrare liberamente i prodotti dei paesi Oece, ma i manufatti industriali italiani non potevano essere altrettanto liberamente esportati verso paesi come Francia e Gran Bretagna che li avevano sottoposti a contingentamento e a permessi d'importazione» a causa dei gravi *deficit* nella bilancia commerciale, CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 153.

[1088] *Ibid.*, p. 154

[1089] OLIVETTI, Adriano, "Ai lavoratori di Ivrea (sei anni di vita della fabbrica", in *id.*, *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 104.

dell'impiego nel Canavese, occorreva continuare a lavorare e, soprattutto ricominciare a vendere ciò che era stato destinato alla vendita sin dalla concezione. In pochi mesi furono quindi assunti 700 nuovi venditori e vennero create nuove filiali in Italia, «Francoforte, Colonia, Hannover, Düsseldorf», la Olivetti Industrial S.A. di São Paulo e la Olivetti Australia Ltd. Venne fondata la Olivetti Corporation of America, che spedì centinaia di commerciali a vendere macchine per scrivere e da calcolo in tutto il territorio statunitense[1090]. In meno di due anni la crisi era stata trasformata in un'occasione per consolidare ed ampliare ulteriormente la presenza della Olivetti in Italia e nel mondo.

Le politiche di assunzione come reazione alla crisi.

Ci si può legittimamente chiedere se il comportamento imprenditoriale di Olivetti fosse in contraddizione con il progetto comunitario e, più nello specifico, con quanto affermava in merito alla pianificazione dell'economia. La spiegazione è relativamente semplice, benché non sia facile privarla di postulati soggettivi. Adriano voleva infatti che la Olivetti divenisse grande, raggiungesse una dimensione tale per potere, da un lato, rispondere con prontezza alla avversità e alle opportunità del mercato globale, e dall'altro assumere il ruolo di impresa comunitaria in grado di garantire la stabilità occupazionale ed il benessere materiale, sociale e culturale del territorio. Un'impresa tanto importante che sarebbe riuscita a guidare, a programmare almeno in parte, lo sviluppo economico locale. Non vi è dubbio che già nei primi anni '50 Adriano Olivetti fosse riuscito a far sì che l'impresa soddisfacesse tali obiettivi, mentre più tardi si sarebbe osservato un processo di espansione commerciale, produttiva e occupazionale lungo le direttive tracciate in precedenza, senza interventi che trasformassero l'impresa in socialmente irresponsabile. Enunciato più volte da Olivetti, il primo vero passo verso la Comunità industriale sarebbe consistito nell'affidamento dell'impresa a una direzione pluralista che rappresentasse gli interessi implicati dalle sue attività. Nei progetti di Olivetti il passaggio successivo sarebbe stata l'istituzionalizzazione del sistema politico comunitario. A quel punto, l'impresa si sarebbe trovata in una condizione "ibrida", nella terza via indicata da Olivetti: *comunitaria* per quanto riguarda la direzione e la proprietà, centro di una politica economica territoriale

L'impresa comunitaria e capitalista.

[1090] V. *supra*, p. 350. A complemento dell'operazione di "conquista" olivettiana del mercato internazionale, sul piano italiano la Olivetti, già avviata a gestire una situazione di quasi monopolio, il 22 settembre 1953 ottenne che lo Stato avrebbe dovuto passarle 8/10 delle commesse e le restanti alla Everest, impresa di piccole dimensioni e con una politica non espansiva.

di tipo programmatorio; *capitalista* per quanto riguarda il contesto più ampio della finanza e del mercato, nazionali ed internazionali, fondati sulla libera concorrenza.
Per riuscire a compiere questi due passi difficili, avrebbe dovuto prima convincere della loro necessità i collaboratori, i lavoratori, gli abitanti e gli amministratori del Canavese. Ossia riempire almeno due condizioni: superare la cultura particolarmente individualista del contadino, del canavesano di campagna che lavorava in Olivetti; passare da una cultura meccanica, empirica, fondata su valori quali l'esperienza e la professionalità, una cultura assertiva dove partecipare significava integrarsi ad un'organizzazione scientificamente definita da altri, passare ad una cultura informatica, logica e razionale, fondata su valori come la conoscenza e la persona, dove l'organizzazione è strumentale ad obiettivi in costante adeguamento e la partecipazione consiste nell'apporto di sapere e di personalità. Due condizioni che Adriano aveva iniziato a soddisfare integrando la città e il territorio, diffondendo una cultura "popolare" anche in città e una cultura "elitaria" anche in campagna, avviando la Olivetti sulla strada dell'informatica, ricca di futuro.

Una cultura occidentale. La terza via (1953-1958)

Impresa. Le incertezze di un imprenditore responsabile

It may not be surprising that in Italy I never heard Olivetti described as philanthropist.
Eleanor Brilliant, "The vision of Adriano Olivetti", 1993
Immagine Olivetti

Dopo l'ingente prestito Marshall, ad inizio degli anni '50 le imprese statunitensi si sentivano in diritto di installare nuove sedi in Europa per ridurre i costi doganali e di trasporto, ed immettere così più facilmente i loro prodotti in un'economia ridivenuta dinamica grazie ai dollari, almeno in parte destinati a tornare in patria. In questo contesto, il Mezzogiorno divenne una meta allettante, anche grazie ad una legge che obbligava lo Stato ad acquistare almeno un quinto delle forniture nel Sud e nelle aree depresse[1091]. Senza tardare, a cavallo del 1950-'51 la storica impresa americana di macchine per scrivere Remington colse l'occasione per mettersi in contatto con i ministeri italiani implicati ed avviare le procedure per l'installazione di una fabbrica nei pressi di Napoli. Ricevuta la notizia in poco tempo, alla Olivetti pensavano che sarebbero stati «costretti ad andarvi» pure loro[1092]. Il Ministro dell'industria Pietro Campilli, con il quale era in contatto continuo tramite

La Remington.

[1091] Legge 6 ottobre 1950, n. 835. In concomitanza del rifinanziamento della Cassa del Mezzogiorno fu approvata la legge 29 luglio 1957, n. 634, che prevedeva agevolazioni per i privati che intendessero installare industrie nel Mezzogiorno e obbligava le aziende a partecipazione statale a localizzare nel Sud il 40% degli investimenti totali e il 60% di quelli nuovi.
[1092] Giuseppe Pero al Consiglio di Gestione, 9 febbraio 1951, citato in MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, *cit.*, p. 26.

L'invito del Ministro campilli a investire nel Sud per risollevare il Meridione.

l'UNRRA e l'INU, suggerì ad Adriano Olivetti di studiare un piano per una nuova sede produttiva nel sud Italia e costringere così l'impresa statunitense a rivedere i progetti in direzione dello spirito rappresentato dalla Cassa del Mezzogiorno e da tutta la politica economica condotta dallo Stato per risollevare il Meridione[1093]. Più che una fabbrica di produzione a ciclo completo sembrava infatti plausibile che la Remington intendesse «importare in Italia delle macchine di fatto costruite in America, e pressoché finite salvo poi aggiungere in Italia alcune piccole parti»[1094]. Con l'imminente apertura delle frontiere, il pericolo per l'Olivetti e per l'occupazione non era trascurabile, tanto nel Canavese quanto in tutta Italia, poiché oltre a vendere di diritto allo Stato un quinto delle forniture di macchine d'ufficio sulle quali la Olivetti deteneva un quasi-monopolio, la Remington avrebbe invaso il mercato italiano ed europeo, minando alla base i programmi di espansione della casa eporediese. Fu così che, facendo di necessità virtù, la direzione Olivetti decise di aprire uno stabilimento per la produzione di telescriventi a Pozzuoli, anche senza aver ottenuto tutte le garanzie affinché la Remington non costruisse una fabbrica di solo montaggio, ma «di produzione per un adeguato numero di operai»[1095].

> Nel Mezzogiorno c'è un bisogno enorme di contribuire a un certo progresso; per contribuire a ciò abbiamo pensato di portare qualcosa di più importante di una semplice officina; abbiamo progettato di portare nella zona di Napoli la parte progettazione e studio delle Telescriventi […] È una iniziativa che non è di per se conveniente, ma è indispensabile per ragioni generali di difesa dell'azienda.[1096]

[1093] Cf. Intervento di Adriano Olivetti sul caso Remington, alla seduta del Consiglio di Gestione del 1° febbraio 1952, in MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, *cit.*, p. 286. V. anche CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 150, e OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 198, che a p. 203 fa riferimento a una corrispondenza nel 1951-'52 tra Olivetti, Campilli, Romiti, Pella (contrari all'apertura di una fabbrica Remington in Italia) e Vanoni (favorevole, dette infatti il permesso all'impresa statunitense). Nella questione venne coinvolto anche il Ministro Ugo La Malfa, cf. lettera di Ferrari Aggradi (Comitato interministeriale per la Ricostruzione), 30 giugno 1951, in ACS, fondo Ugo La Malfa, b. Remington. Nello stesso fascicolo sono presenti l'appunto del 27 agosto 1951, con il resoconto della riunione Imi-Erp dove venne esaminata la questione degli impianti Remington a Napoli, e una lettera di Adriano Olivetti che offriva la propria collaborazione per la soluzione del problema.

[1094] Intervento di Adriano Olivetti sul caso Remington, alla seduta del Consiglio di Gestione del 13 luglio 1951, in MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, *cit.*, p. 283.

[1095] Intervento di Adriano Olivetti al Cdg della ing. C. Olivetti & C. del 1° febbraio 1952, in *ibid.*, p. 286.

[1096] Intervento di Adriano Olivetti sul caso Remington, alla seduta del Consiglio di Gestione del 13 luglio 1951, in *ibid.*, p. 284.

Far di necessità virtù, nell'ottica di Adriano Olivetti, poiché l'apertura dello stabilimento a Pozzuoli era un costo non previsto e in contraddizione con la politica dell'impresa – concentrarsi sul Canavese per farne un territorio dall'economia definitivamente dinamica, prima di rivolgersi altrove in Italia – mentre era in linea con la politica comunitaria dell'UNRRA-Casas – dinamizzare territori profondamente depressi tramite la pianificazione urbanistica, lo sviluppo dell'agricoltura e, dove fosse stato possibile, con l'avviamento di attività concepite all'interno di un vasto piano di coordinamento dell'economia industriale di tutto il Meridione. La fabbrica di Pozzuoli rientrava così nel disegno di politica industriale previsto da Adriano Olivetti per l'Italia a metà degli anni '50 e, come l'UNRRA, l'esperienza gli permise di confrontare con la realtà del paese le intuizioni politiche rappresentate con abbondanza di dettagli ne *L'Ordine politico delle Comunità*. Esperienze che, secondo il carattere del suo procedere intellettuale, sperimentale e pragmatico, gli permisero di aggiornare il progetto comunitario e di formulare con un linguaggio meno idiomatico un piano nazionale di riforme comunitarie.

Dinamizzare i territori.

Stimolato da un'inchiesta di «Prospettive Meridionali», che insieme a La Malfa, Giulio Pastore, Luraghi (Finmeccanica), Bonomi (Coldiretti), Pietro Campilli (Cassa del Mezzogiorno), Ivan Matteo Lombardi (Comitato della Produttività) ed altri, lo aveva interrogato a proposito di "un piano per l'industrializzazione del Mezzogiorno", Adriano Olivetti propose un disegno preciso e conciso, più facilmente accessibile anche a chi non condivideva interamente i principi che lo alimentavano[1097].

> L'industrializzazione del Mezzogiorno potrà essere intensificata, e raggiungere lo sviluppo indispensabile a che il problema italiano n. 1 – il pieno impiego della mano d'opera – sia avviato a soluzione,

[1097] OLIVETTI, Adriano, [senza titolo], in «Quaderni di Prospettive Meridionali», n. 2, (*L'industrializzazione del mezzogiorno*, Roma, Edizioni di Cultura e di Documentazione, 1956), p. 43-48, ristampato con il titolo "Un piano per l'industrializzazione del Mezzogiorno", in «Comunità», a. IX, n. 34 (novembre 1955), p. 1-3, poi come "Un piano organico", in *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 186-191. Nel giugno 1955 Olivetti aveva organizzato e partecipato al convegno italo-americano sulla pianificazione regionale e sul Mezzogiorno a Ischia; cf. la lettera di Adriano Olivetti al Ministro Romita, 8 luglio 1955, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Romita, e la copia dell'intervento in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Inediti. V. anche "Documento conclusivo dell'Incontro Italo-Americano sulla Pianificazione Urbana e Regionale Ischia 20-30 giugno 1955 – Memorandum", in «Urbanistica», n. 17 (1955), in linea <http://archivio.eddyburg.it/article/articleview/512/0/44/> (consultato il 6 agosto 2013).

Il piano organico di industrializzazione del Mezzogiorno.

> solo se il Mezzogiorno stesso verrà a far parte di un piano organico nazionale.

Redatto da «un piccolo numero di persone di larga esperienza industriale assistite da uno "staff" di tecnici, economisti, statistici», il piano di Adriano Olivetti avrebbe dovuto portare alla creazione nel Meridione di 300/400 grandi imprese. Garanzia di un'alta produttività, sarebbero risultate da nuovi impianti e dalla concentrazione di attività disperse. A seconda del loro carattere, era prevista la decentralizzazione di parti dei cicli di produzione in fabbriche site in comunità particolarmente depresse. Ricordando forse gli sforzi del padre per ottenere scuole professionali ad Ivrea all'inizio del XX secolo, ad Olivetti non sfuggiva che nel Sud fosse necessario sviluppare una cultura tecnico-amministrativa adeguata all'avanzata società industriale che si voleva importare, perciò sottolineò l'importanza di aprire scuole di «*business administration*», scuole professionali per la formazione di specialisti (meccanici, fotografi, incisori, ceramisti, ecc.), di arte applicata e disegno industriale, di «psicologia *vocazionale*», di pianificazione per amministratori locali, affinché «la ricchezza di valori umani latente nel Mezzogiorno e troppo spesso inespressa per la povertà o mancanza di cultura, *venisse* con tutti i mezzi scoperta, esaltata». Il piano possedeva un carattere centralizzato e tecnocratico, poiché le condizioni istituzionali lo costringevano. Ma i modelli espliciti erano nuovamente la TVA e la Comunità – mai nominata nell'articolo in questione – e l'obiettivo la gestione decentralizzata e plurale dei mezzi amministrativi ed economici, affinché il piano potesse assumere finalità non strettamente economiche.

> Le autorità locali di pianificazione, sottoposte a controllo democratico, se attuate, finirebbero per dar vita a una nuova, moderna struttura amministrativa la cui mancanza risulta ormai troppo evidente […] molteplicità di organismi di promozione ed iniziativa decentrati, mentre un unico ufficio centrale vaglierebbe le conseguenze economiche dei nuovi impianti, non potendosi tollerare gli sprechi derivanti da inutili duplicazioni […] introdurre la partecipazione effettiva di Istituti scientifici, Università, Enti territoriali, Fondazioni a finalità scientifiche culturali e sociali.

Occupandosi di un piano che, «pur mantenendo sostanzialmente le caratteristiche dell'economia di mercato industriale italiana, prevede*va*

incentivi psicologici ed economici», Olivetti propose quindi le stesse soluzioni che con estrema coerenza aveva sempre difeso tanto per la Comunità che per la propria impresa: necessità di una struttura gerarchica dove l'autorità in grado di prendere le decisioni fosse unica ma pluralista e democratica[1098]; l'economia e l'industria come mezzi per promuovere una civiltà fondata sull'equilibrio tra territori diversi, sul rispetto delle libertà democratiche e sull'autonomia delle persone, dalle quali dipendeva il successo o l'insuccesso di qualsiasi piano.

> Il piano prenderà forma e ampiezza dal valore, esperienza, entusiasmo e integrità degli uomini ad esso preposti e dalla misura della collaborazione che essi riceveranno dai responsabili della politica economica nazionale.[1099]

Rispondendo alla stessa sollecitazione, Ugo La Malfa riconobbe che la Cassa del Mezzogiorno non aveva ancora dato i frutti sperati – eccetto al Nord – e che era ormai tempo di seguire un'altra strategia. Secondo il deputato siciliano «le idee presentate da Olivetti» indicavano la strada e la necessità di articolare «intorno ad alcuni pilastri centrali (grandi industrie) […] una quantità di iniziative medie e piccole capaci di dare ritmo intenso alla vita economica»[1100]. Prendendo a modello la Romagna e ri-

[1098] Che comportava l'assegnamento della soluzione degli aspetti sociali del piano «alla cooperazione dei lavoratori e a congrui strumenti di rappresentanza democratica», come avveniva nel Consiglio di Gestione, cf. *infra*, p. 380.

[1099] Più di dieci anni prima Adriano Olivetti aveva scritto che «l'organizzazione di un Piano Federale non può essere fissato con formule a priori, ma è il risultato di un'opera creativa e razionale di gruppi di uomini di larga esperienza tecnica nelle costruzioni, nell'industria e nell'amministrazione di organismi sociali», *Stato federale delle Comunità*, *cit.*, p. 145. Per sottolineare come per Olivetti il piano fosse innanzitutto un metodo, una tecnica che permettesse alle persone di esprimere le proprie capacità e di controllare l'ambiente, e che quella da lui adottata non cambiò nel tempo, possiamo comparare due testi scritti a 25 anni di distanza, "L'evoluzione tecnica nell'economia corporativa", *cit.*, e il discorso al Congresso Internazionale del Lavoro Sociale a Tokyo, 1959 (in RISTUCCIA, Sergio, *Costruire le istituzioni della democrazia*, *cit.*, p. 299). Nel 1935, secondo Olivetti «ogni organismo complesso in marcia [l'impresa o lo Stato che programma il proprio sviluppo] deve assolvere alle seguenti funzioni: prevedere; organizzare; comandare; coordinare; controllare». Nel 1959 i quattro punti della metodologia necessaria per un progetto di sviluppo delle comunità erano «l'étude, la planification, l'intervention, le contrôle», con la significativa mancanza del punto dedicato al comando.

[1100] LA MALFA, Ugo, [senza titolo], in *L'industrializzazione del Mezzogiorno*, *cit.*, p. 91. Letta la risposta del repubblicano, Olivetti gli scrisse: «La tua attenzione mi ha fatto piacere […] perché, nella mia esperienza, sono rarissimi i casi di "politici" che non preferiscano "minimizzare" o addirittura ignorare le proposte e le idee di estranei ai loro gruppi o di un "outsider" quale il sottoscritto», lettera di Adriano Olivetti a Ugo La Malfa, 20 febbraio 1956, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. La Malfa.

La critica al piano Vanoni.

conoscendo che anche per il Sud sarebbe stato opportuno dinamizzare ulteriormente l'«economia agricola», per il repubblicano il piano di Olivetti si presentava come la «necessaria integrazione e il completamento tecnico del "piano Vanoni" con riguardo al Mezzogiorno».
Tanto La Malfa quanto Olivetti, infatti, non avevano giudicato del tutto positivamente lo schema di programmazione del democristiano. L'eporediese aveva fatto parte del gruppo «dei massimi esponenti dell'industria italiana» riuniti da Fanfani per discutere a inizio 1955 del piano da poco presentato al Parlamento, e si era detto favorevole alla approvazione[1101]. Dopo qualche giorno avrebbe però spedito una lettera al segretario della DC, alla quale accludeva un lungo testo in cui constatava come lo schema Vanoni fosse privo d'audacia e avrebbe compresso i consumi, giungendo ad obiettivi opposti a quelli fissati. Era insomma il prodotto di buone intenzioni, condivise da Olivetti, ma la cui efficacia era minata alla base dai presupposti economicistici, dall'«indeterminatezza dei suoi mezzi esecutivi» e dall'essere «condizionato dalla realtà politica e da essa inscindibile». Secondo l'imprenditore occorreva invece sfidare le classi dirigenti e avviare una politica di alti salari che, immediatamente positiva sul profilo sociale, si sarebbe rivelata efficace sui tempi lunghi.

> Ulteriori estesi aumenti di livelli retributivi porterebbero a una domanda estremamente importante di prodotti industriali ed al riordino di beni instrumentali necessari al potenziamento degli impianti divenuti insufficienti per l'aumentata domanda. Ecco qui il fattore di *eccitazione* totalmente mancante al piano del Ministro Vanoni.[1102]

Esprimendo sentimenti molto simili a quelli di Adriano Olivetti e preoccupazioni da uomo politico navigato, anche Ugo La Malfa pensava che il piano Vanoni fosse un buon progetto progressista, ma che difettasse sul lato attuativo, in quanto non indicava gli strumenti istituzionali

[1101] «Riunione al Centro De Gasperi […] Costa, Valletta, Olivetti, Faina sono favorevoli. Arena, Valente, D'Alessandro, Romani, l'on. Cappa, avanzano riserve più o meno gravi. Si continuerà il 3 febbraio», annotazione in data 20 gennaio 1955, in FANFANI, Amintore, *Diari. Vol. II (1949-1955)*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2011.
[1102] S.n. [OLIVETTI, Adriano], "Riflessioni sul piano Vanoni", in BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 238. V. anche MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia degli scritti*, *cit.*, p. 433-455, §654, con ampie trascrizioni di una versione più lunga del testo in questione.

su cui avrebbe fatto leva e non teneva conto della mancanza in Italia di una forza «laica e newidealista o laburista» che cogliesse effettivamente la «necessità che sente il Paese di rinnovarsi, di uscire dalla morta gora del feudalesimo economico e sociale, della disoccupazione, dell'arretratezza»[1103]. Il repubblicano stava lavorando per l'unificazione delle "terze forze" in un unico partito di centrosinistra capace di influenzare efficacemente le scelte politiche della Democrazia Cristiana, un lavoro che lo portava a promuoversi alla direzione del PRI come capofila di quel partito e mediatore con la DC, e a cercare la collaborazione di Adriano Olivetti e del suo MC, espressione forse più pura in Italia di newdealismo, laburismo e laicismo. E che nonostante le critiche avrebbe ricevuto nel marzo 1956 il Premio Vanoni per il «contributo alla diffusione della moderna tecnica dei rapporti umani ed aziendali»[1104].

La fabbrica di Pozzuoli.

La fabbrica di Pozzuoli, esemplare per i piani di rinascita del Mezzogiorno di Adriano Olivetti, dimostra come i principi e le realizzazioni dell'imprenditore andavano di pari passo con il suo pensiero politico. Aldilà del caso particolare, essa testimonia il carattere intrinsecamente politico dell'industria, che un dirigente è coerente con le proprie responsabilità se si pone questioni non solo tecnico-organizzative, ma anche socio-politiche.

La fabbrica di Pozzuoli non fu comunque un caso isolato nell'impresa Olivetti, dove non vi era certamente un vuoto culturale attorno ai rapporti tra industria, territorio e politica. Nei primi anni '50, mentre al solo Ferrarotti aveva affidato una ricerca sulla cogestione e sulle «forme post-capitalistiche presenti nel mondo»[1105], Adriano richiese infatti a Momigliano e a Ferrarotti uno studio sulla Fondazione Zeiss, già presa come modello di fabbrica comunitaria nell'*Ordine politico*, ma che risultò essere troppo simile ad una cooperativa e priva di intenti culturali. Qualche anno più tardi, sempre il sociologo e il responsabile delle relazioni esterne della Olivetti, Paolo Rogers, si recarono in missione in India per convincere il primo Ministro Nehru ad affidare alla Olivetti la costruzione a New Delhi e l'organizzazione di uno stabilimento nazio-

[1103] LA MALFA, Ugo, "Una nuova prospettiva", in «Il Mondo», a. VII, n. 3 (18 gennaio 1955), citato in SODDU, Paolo, *Ugo La Malfa*, *cit.*, p. 196.
[1104] «La Sentinella del Canavese», a. XLVIII, n. 11 (14 marzo 1956), p. 1.
[1105] *Mittestimmung* in Germania, il *Self-management* in Jugoslavia, i *Kibbutzim* in Israele; cf. FERRAROTTI, Franco, GEMELLI, Giuliana, *Un imprenditore di idee*, Milano, Edizioni di Comunità, 2001, p. 70, ora in FERRAROTTI, Franco, *Un'imprenditore di idee*, Edizioni di Comunità, 2015.

nalizzato di telescriventi: «La differenza tra noi e la Siemens è di natura meta-tecnica, di natura ideale, noi industrializziamo senza "disrupting the community"»[1106]. Era la stessa filosofia che l'azienda applicava nel Canavese e a Pozzuoli.

> Una fabbrica non è una fabbrica, è una parte di una comunità circostante […] Quindi non si può industrializzare il Sud senza cambiare la nozione del tempo, il concetto e la pratica del potere, i valori, la struttura demografica, la vita familiare, la struttura scolastica perché altrimenti si fanno semplicemente investimenti parziali, tecnici o finanziari, che distruggono senza costruire. La trasformazione, invece, deve essere "dolce", coerente, graduale.[1107]

Più sopra si è detto che decidendo di edificare una fabbrica a Pozzuoli la Olivetti "fece di necessità virtù", poiché il grave costo iniziale avrebbe limitato l'influenza della Remington in Europa e andava in direzione dei piani di Adriano per l'industrializzazione del Mezzogiorno. La fabbrica di Pozzuoli sarebbe stata anche "croce e delizia" della Olivetti. Avviati da poco gli acquisti dei terreni e le rilevazioni per i progetti architettonici, affidati all'amico Luigi Cosenza[1108], sul «Mondo» Giuseppe Alpino attaccò duramente la Olivetti per la politica adottata a Pozzuoli, facilmente giudicabile antiliberale, protezionistica e monopolistica. Altri due amici, Ernesto Rossi e Pannunzio, avevano proposto ad Adriano Olivetti di "censurare" la pubblicazione, ma giustamente questi preferì rispondere al giornalista, che invitò poi a Ivrea

[1106] La fabbrica indiana sarebbe nata negli anni '60, dopo la firma del contratto avvenuta il 26 agosto 1960, successiva quindi alla morte di Adriano Olivetti; cf. la testimonianza di Franco Ferrarotti, in CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 166. Da una lettera di Ferrarotti a Olivetti, 3 febbraio 1958, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), sappiamo che Ferrarotti si recò a Chandigarh ed incontrò Mr Lamba, segretario del progetto urbanistico di Le Corbusier.

[1107] FERRAROTTI, Franco, GEMELLI, Giuliana, *Un imprenditore di idee*, *cit.*, p. 75

[1108] Dopo il piano della Val d'Aosta, Olivetti aveva affidato a Cosenza un piano regionale della Campania, cf. *supra*, p. 291. Come Garosci, Cosenza era uno dei pochissimi corrispondenti di Olivetti a "dargli del tu": «Ti accludo anche una lettera recente di Verdun e la mia risposta, per tenerti informato del fatto che incominciano a determinarsi, anche nei miei riguardi, nervosismi analoghi a quelli che hanno fatto parecchio dispiacere Adriano Galli e Carlo Coen. Questo non deve avvenire, perché sia la fabbrica che le case operaie saranno opere delle quali saremo tutti orgogliosi. Per evitarlo sarebbe opportuno che avessimo tutti maggiori contatti con te qui a Napoli. Io non posso dimenticare come sia stato decisivo il tuo intervento critico nell'autunno scorso. Ci hai aiutati a vincere il duro attrito di distacco. Adesso occorre mantenere costante lo sforzo», lettera di Luigi Cosenza ad Adriano Olivetti, 18 ottobre 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Cosenza.

per sfatare i pregiudizi sull'impresa[1109]. Si è già visto che Angelo Costa approfittò dell'opportunità offertagli dalla fabbrica di Pozzuoli per ritorcere contro Olivetti la critica di corporativismo e scarso liberalismo che questi aveva fatto a riguardo della Confindustria[1110].

Ma quando gli operai iniziarono a colare il cemento, a appoggiare le vetrate che si aprivano sul mare puteolano, a innalzare una fabbrica bassa, apparentemente irregolare, che seguiva le ondulazioni del terreno sul quale vennero piantati alberi e scavate le piscine dalla forma irregolare, la bellezza della fabbrica meridionale iniziò a mettere in secondo piano le critiche, le difficoltà dell'Ufficio personale e degli psicologi nel selezionare i lavoratori che giungevano in masse sovrabbondanti[1111], la fatica degli operai a seguire i tempi, ristrettissimi a Pozzuoli quanto a Ivrea. Una fabbrica tanto bella e ben progettata che ancora oggi è difficile non restare affascinati dalle fotografie che ne fece poi Henri Cartier-Bresson[1112], e che convinse il comitato presieduto da Le Corbusier ad assegnare ad Adriano Olivetti il Grand Prix d'Architecture. Qualche giorno prima dell'inaugurazione, che avvenne il 23 aprile 1955 alla presenza di Scelba, Presidente del Consiglio, e dei ministri Campilli (Cassa del Mezzogiorno), Gava (Tesoro), Romita (LLPP) e la moglie di Henry Tasca, capo della missione americana, Adriano Olivetti ricevette persino un telegramma del sostituto Vaticano Dell'Acqua, che a nome di Papa Pio XII «invoca*va* divina assistenza dirigenti e maestranze» di Pozzuoli[1113].

Una fabbrica vista mare.

Come dimostra la fabbrica di Pozzuoli, la Olivetti si voleva e sotto molti punti di vista era un'impresa modello. Nella seconda metà degli anni '50 iniziava a raccogliere i frutti di una politica fatta di attenzione

[1109] Cf. lettera di Giovanni Enriques ad Adriano Olivetti, 25 marzo 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Enriques. L'articolo di Alpino uscì il 5 aprile 1952, il 12 venne pubblicata la risposta di Olivetti, il 19 la contro-risposta.

[1110] Quando la fabbrica di Pozzuoli era ormai inaugurata, Olivetti scrisse che in un piano per l'industrializzazione del Mezzogiorno occorresse «promuovere gli investimenti privati stranieri nelle varie attività là dove l'industria settentrionale risulti inadeguata o per nuovi prodotti interessanti anche la esportazione in aree da stabilire», OLIVETTI, Adriano, "Un piano per l'industrializzazione del Mezzogiorno", *cit.*, p. 1.

[1111] Cf. OTTIERI, Ottiero, *Donnarumma all'assalto*, Milano, Rizzoli, 1959.

[1112] V. "Lo stabilimento di Pozzuoli: una fabbrica con vista mare", in linea <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=640> (consultato il 7 settembre 2013).

[1113] Telegramma del 20 aprile 1955, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310). Dopo aver colloquiato a più riprese con Pio XII nel 1943, nel dicembre 1956 Olivetti avrebbe incontrato a Venezia, dove era giunto per il premio di architettura e urbanistica patrocinato dalla Olivetti, il cardinale Angelo Maria Roncalli, futuro papa Giovanni XXIII.

alla qualità del prodotto e alla vita dei lavoratori. Di attenzione anche alla propria immagine d'impresa, dove le soluzioni estetiche si articolavano con coerenza a valori umanistici quali la personalità, il gusto e la ricercatezza. La Olivetti era un'impresa esemplare per i servizi sociali[1114] ed i salari reali, che nel 1956 erano superiori del 35% rispetto al 1951[1115].

La Olivetti, un'impresa esemplare per i servizi sociali…

… per l'architetture…

Un'impresa esemplare nell'architettura: tra il 1954 ed il 1957, la Olivetti edificò la fabbrica di Pozzuoli; una nuova sede produttiva presso Buenos Aires, disegnata Marco Zanuso; il Centro studi ed esperienze a Ivrea, che Eduardo Vittoria aveva articolato in quattro ali ortogonali rivestite di piastrelle di colore azzurro-blu, i bordi e gli infissi in metallo rosso; l'articolato edificio di fronte alla fabbrica, dedicato ai Servizi sociali; la direzione commerciale a Milano e soprattutto, il quarto ed ultimo ampliamento delle officine Olivetti in via Jervis, una lunghissima facciata di vetro che si esponeva ai raggi del tramonto.

… per il *design*.

Un'impresa esemplare nel *design*: uscita nel 1950 ed esposta come un oggetto prezioso nel moderno ed elegante negozio Olivetti sulla 5th avenue di New York, inaugurato nel 1954, la Lettera 22 fu prodotta e venduta in così tanti esemplari che a quasi 50 anni dalla fine della produzione è oggi in tutti i manuali di *design* e non è affatto un oggetto da collezione[1116]. Non a caso il 1° settembre 1955 Adriano Olivetti ricevette a villa d'Este il Compasso d'Oro, premio per il *design*, e nel discorso di ringraziamento citò Marcel Breuer, Walter Gropius e il Bauhaus, come in seguito sarebbe stato citato dal Presidente della IBM[1117].

> Vorrei che mi si facesse credito delle cose che avete visto come se fossero mie. In realtà esse traggono origine da una società chiamata Olivetti, da un uomo di nome Adriano Olivetti che anni fa decise che fosse della massima importanza stabilire la sua Società come un grande simbolo mondiale, attraverso il colore, l'arredo

[1114] Cf. *infra*, p. 380.

[1115] Olivetti dovette scusarsi con Giuseppe Luraghi (direttore di Finmeccanica) delle numerose richieste di assunzione da parte di lavoratori assunti già altrove; cf. lettera del 20 novembre 1954, citata da OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 225.

[1116] A dimostrazione della capacità in Olivetti nel riunire valori morali e valori squisitamente imprenditoriali, la bellezza e il commercio, cento Lettera 22 furono regalate al Vaticano e in seguito ogni nuovo modello venne offerto al papa in versione bianca con stemma papale in oro. V. LABÒ, Mario, *L'aspetto estetico nell'opera sociale di Adriano Olivetti*, Milano, Görlich, 1957.

[1117] La commissione del Compasso d'oro era di formazione eterogenea: Umberto Brustio, Tommaso Gallarati Scotti, Ivan Matteo Lombardo, Herbert Read, Gio Ponti.

degli interni, il *design*, i prodotti, gli edifici. Qualcuno all'IBM pensò che si potesse farlo anche noi e per questa ragione ora io mi inchino rispettoso alla *leadership* di Adriano Olivetti.[1118]

Esemplare era la *corporate image* della Olivetti degli anni '50, quella che Adriano aveva ampiamente contribuito a forgiare, composta dall'interagire di *design*, architettura, grafica e della responsabilità sociale d'impresa, era un'immagine globale e coerente, che manifestava come nell'impresa eporediese produrre macchine d'ufficio significasse produrre cultura, creare «un ponte tra manufatto e arte, tra cultura tecnica e umanistica»[1119]. Produrre una cultura del moderno, inteso come funzionalità, disciplina razionale, solidità e fascino attraversati da una profonda dinamicità[1120], i valori non solamente estetici che hanno reso la Olivetti un simbolo della modernità e stabilmente inserito la sua immagine d'impresa nell'immaginario collettivo[1121], garantendo al contempo il successo commerciale.

Produrre una cultura del moderno.

Ed esemplare era proprio la fabbrica di Pozzuoli, tanto più che era riuscita nell'intento di limitare una massiccia intromissione della Remington in Europa. Tanto esemplare che all'inizio del 1957 il nuovo Ministro per l'Industria e Commercio Guido Cortese e Adriano Olivetti si incontrarono affinché la Olivetti potenziasse lo stabilimento puteolano «parallelamente alla creazione di un nuovo impianto nel Mezzogiorno»[1122].

[1118] Discorso di Thomas Watson Jr. in occasione del conferimento nel 1965 del premio Kaufmann, prestigioso riconoscimento mondiale per il *design*, in *L'impresa del design: lo stile Olivetti*, *cit.*, p. 6. «One night in the early 1950s, as I was wandering along Fifth Avenue, I found myself attracted to typewriters sitting in front of a shop window. They were on stands with rolls of paper in them for anybody's use. They were different colors and very attractively *design*ed […] Subsequently, I went to Italy and met Mr. Adriano Olivetti, one of the great industrial leaders of Italy […] in 1955, a close IBM friend of mine […] said: "I've collected a lot of Olivetti brochures and pictures of their buildings, as well as brochures and pictures of IBM. Put them all out on the floor and have a look down each column and see if you don't think we ought to do something." The Olivetti material fitted together like a beautiful picture puzzle. […] We took all of the top-level people in the IBM *design* in contrast with that of Olivetti and a number of other companies», WATSON, Thomas Jr., *Good design is good business*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1975, p. 1.

[1119] FOSSATI, Paolo, *Il design in Italia (1945-1972)*, Torino, Einaudi, 1972, p. 26.

[1120] «L'apertura continua degli spazi di vita appare incarnare una cultura della fluidità, una logica lontana dalla "logica dei solidi" deprecata da Bergson, esprimendo un impulso alla trasformazione che, anziché consumare le cose e imprigionare entropicamente l'energia, dispiega le potenzialità di divenire del mondo», NOVARA, Francesco, "Introduzione ai temi", in *Psicologi in fabbrica*, *cit.*, p. 48.

[1121] «In Adriano Olivetti c'è una vera e propria ideologia, quella della classicità del moderno, ove nel termine classicità sarà da vedere una fiducia, che allora si definiva umanistica, nel riscatto che l'apertura alla cultura fra le due guerre avrebbe dovuto comportare», *ibid.*, p. 37.

[1122] Copialettere di Adriano Olivetti a Guido Cortese, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Cortese. Lettera non datata, fa riferimento all'«udienza concessami il 20 gennaio u.s.».

I Consigli di gestione.

Sulla scorta delle esperienze consiliari del "Biennio Rosso", della più recente legislazione repubblichina e dell'istituzione dei *comités d'entreprise* nelle aziende francesi con più di 100 impiegati, nel dicembre 1946 il Ministro dell'Industria Rodolfo Morandi propose un disegno di legge che «concepiva i Cdg [Consigli di gestione] come organismi di democrazia di base, ma anche di armonizzazione e di controllo dell'esecuzione, da parte delle imprese, della politica di riforme, facendo dei Cdg i terminali di una politica di programmazione con cui si contava di guidare la ricostruzione e la crescita del paese»[1123]. Nell'ottica marxista, data l'unità della classe operaia in lotta contro il capitalismo, i lavoratori eletti nei Cdg avrebbero potuto garantire che i programmi economici, approvati dai dirigenti politici, venissero attuati dalle imprese. I comunisti videro però nella riforma delle relazioni industriali un'estensione alla classe operaia della ricerca del profitto, alla quale ovviamente il PCI oppose un veto smorzando notevolmente lo slancio del disegno morandiano, che trovò nell'articolo 46 della Costituzione una blanda formulazione[1124]. I Cdg, ostacolati dalla sinistra comunista, dal centro degasperiano e dalla Confindustria, privi di qualsivoglia potere effettivo, scomparvero progressivamente dopo il 1948[1125].

Eppure, poco prima delle elezioni che sancirono l'estromissione delle sinistre dal governo democristiano e l'avviamento di una politica atlantica, nell'aprile del 1948 si riunì per la prima volta il Cdg della Olivetti, il cui statuto si era ampiamente ispirato al disegno di legge di Morandi e si fissava due obiettivi principali: «rendere i lavoratori coscientemente partecipi all'indirizzo generale dell'azienda» e «contribuire allo sviluppo ed al miglioramento tecnico ed organizzativo dell'azienda ed a quello

Il 1957 è dunque ipotetico, ma dato che Cortese fu in carica a quel ministero tra il 6 luglio 1955 e il 19 maggio 1957 e che mi sembra poco probabile che facesse richiesta ad Olivetti di un tale sforzo solo cinque mesi dopo l'inaugurazione di Pozzuoli. In ogni caso, il nuovo stabilimento non venne costruito.

[1123] MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, *cit.*, p. 26.

[1124] «La Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende».

[1125] «L'articolo 46 […] era nato morto il giorno stesso del suo varo all'Assemblea costituente, il 14 maggio 1947. La sua già stentata nascita chiudeva definitivamente un travaglio che per due anni aveva accompagnato l'esperienza dei governi di unità antifascista, conclusasi esattamente il giorno pria con le dimissioni del terzo Governo De Gasperi», PETRILLO, Gianfranco, "Impresa, tecnici e Stato nella breve vita dei Consigli di Gestione", in *Pensare l'Italia nuova: la cultura economica milanese tra corporativismo e ricostruzione*, *cit.*, p. 453.

delle condizioni morali e materiali delle persone che vi partecipano»[1126]. Dopo anni di compressione attuata dal fascismo, ritrovata la libertà sindacale in un contesto democratico, la classe operaia aveva manifestato la volontà di partecipare alla costruzione delle realtà in cui viveva, alla dimensione politica e a quella industriale. Sostenendo tale ideale e al contempo la collaborazione di tutte le parti sociali allo sviluppo programmato dell'economia e della civilizzazione italiane, il progetto comunitario di Olivetti comprendeva la cogestione delle imprese da parte dei lavoratori e del territorio. Quando l'inattualità del programma era divenuta ormai evidente, l'imprenditore propose ai lavoratori di assumere il controllo dell'impresa. Dato il fallimento anche di questo proposito, una soluzione offertagli dal contesto politico e legislativo era il Consiglio di gestione.

> Il Cdg Olivetti, dunque, rimanda al *tentativo* di maggior rilievo di dar vita a un sistema regolato di relazioni industriali in un contesto, quale quello italiano, restio alla costruzione di regole condivise per il gioco degli interessi, lasciato piuttosto ai mutevoli rapporti di forza […] istituzionalizzazione dei rapporti tra capitale e lavoro […] la storia del Cdg alla Olivetti consente una valutazione sul *se e quanto* l'esistenza di un organismo partecipativo abbia contribuito a plasmare un diverso clima delle relazioni industriali.[1127]

«Tentativo», «se e quanto»: osservando le relazioni industriali effettivamente instaurate nella Olivetti degli anni '50 occorre infatti distinguere con attenzione propositi e realtà, i progetti comunitari di Adriano e la limitata disponibilità nei loro confronti da parte degli altri dirigenti e degli azionisti, la difficoltà per l'Amministratore Delegato e Presidente di giungere a concretizzazioni avanguardistiche in materia di gestione delle imprese in un contesto nazionale intenzionato a comprimere ancora i salari e il potere politico dei lavoratori. Così come è necessario chiarire attentamente quali fossero gli obiettivi inseguiti da Olivetti e dai comunitari, e il percorso seguito per raggiungerli.

[1126] Statuto per il Consiglio di Gestione dello Stabilimento Ing. C. Olivetti & C., S.p.A., concordato fra il Comitato di Studio e la Direzione della Società, 30 gennaio 1948, trascritto in MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, *cit.*, p. 275-282.
[1127] MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, *cit.*, p. 12-13. Il corsivo è mio.

Innanzitutto, nella visione di Olivetti e del giovane collaboratore Franco Ferrarotti, che si occupava di questioni sindacali in Italia e negli Stati Uniti[1128], il sindacato e gli strumenti per la rappresentanza dei lavoratori avrebbero dovuto occupare un ambito squisitamente *gestionale*, *anziché rivendicativo*, e si sarebbero dovuti rapportare con l'azienda e i *manager* con *attitudine negoziale*, *anziché conflittuale*. Questa concezione delle relazioni industriali aveva un esempio nei sindacati americani[1129] e avrebbe trovato un'eco importante nella sociologia del lavoro di Georges Friedmann, che metteva l'accento sulla libertà e sull'autonomia del lavoratore[1130]. Tramite numerose osservazioni empiriche, la scuola di Friedmann evidenziò infatti la finalità pragmatica di alcuni comportamenti degli operai che potevano apparire contrari ai loro interessi ma che, invece, erano adatti al contesto sociale generale e a quello specifico del luogo di lavoro. La sociologia del lavoro francese riconosceva in questo modo una razionalità in ogni attore o gruppo sociale, affermava che la società è attraversata da una molteplicità di strategie che possono entrare in conflitto e alla cui soluzione era preposta la negoziazione, antitesi dello scontro[1131].

I concetti della sociologia del lavoro francese trovavano un terreno fertile nel personalismo dei comunitari e nella loro critica alla democrazia centralizzata e al sistema partitocratico[1132]. Un sistema che sembrava ormai coinvolgere anche i sindacati, assoggettati ai loro dirigenti e ai partiti, e rendere impossibile l'ideale dell'autonomia operaia. Un'ideale che Ferrarotti e Olivetti ritenevano comunque di ben difficile realizza-

[1128] V. FERRAROTTI, Franco, *Sindacato industria società*, Torino, Utet, 1968, dove sono raccolti i lavori di quegli anni, ma anche *id.*, *Idee per la nuova società*, Firenze, Vallecchi, 1966, che ripubblica diversi articoli usciti tra il 1954 e il 1964, che vertevano soprattutto su problemi generali e metodologici di una sociologia ormai non più solamente industriale.

[1129] In particolare nella UAW e nel Congress of Industrial Organizations guidate da Walter Reuther, amico di Olivetti e Ferrarotti.

[1130] «La sociologie du travail friedmanienne est, dans la première décennie d'après-guerre, une arène capitale où s'invente un nouveau modèle culturel qui dépasse le thème de la transcendance pour aller à la recherche de la rationalité immanente des acteurs […] les acteurs construisent et conduisent leur rationalité, ils ne la reçoivent pas de l'extérieur. Face à une idée d'hétéronomie, prévaut celle d'une autonomie […] "Le freinage, c'est donc la recherche d'une autonomie à l'intérieur d'une organisation". L'accent est donc mis sur la liberté et l'autonomie», KUTY, Olgierd, "La naissance de la négociation (1933-1962)", in «SociologieS», 28 ottobre 2008, in linea <http://sociologies.revues.org/2483> (consultato il 21 agosto 2013).

[1131] «La pensée sociale passe de la *one best way* à la pluri-rationalité: celle-ci ne peut être que négociée. Le lien entre les deux notions est clair: la théorie de la négociation est en fait une théorie de la rationalité», *ibid.*

[1132] Le Edizioni di Comunità pubblicarono tre volumi di Friedmann: *Dove va il lavoro umano?*, 1955, *Problemi dell'America latina*, 1956, *Il lavoro in frantumi*, 1956.

zione «se non esiste*va* una classe operaia e contadina dotata di un certo grado di consapevolezza e ad un livello abbastanza alto di articolazione»[1133]. Sulla base di queste considerazioni e visti gli ostacoli posti ai progetti di massima – partecipazione economica e gestionale dei lavoratori e della comunità –, il Cdg e più tardi il sindacato Autonomia Aziendale si configurarono come strumenti per l'*educazione dei lavoratori al controllo e alla responsabilità*.

Autonomia Aziendale.

Adriano Olivetti sosteneva che una spinta divisione razionale del lavoro fosse l'unica soluzione sulla via dell'arricchimento di tutta la società e quindi di maggiori realizzazioni in ambito spirituale, benché riconoscesse che nell'industria altamente taylorizzata il lavoro fosse semplice e ripetitivo, foriero di alienazione e disinteresse al proprio lavoro. Condividendo quindi anche in questo caso le analisi della scuola di Georges Friedmann, una soluzione indicata dai comunitari alla spersonalizzazione del lavoro, fonte di alienazione, era la cogestione, *la partecipazione dei lavoratori al controllo dell'impresa*.

Un altro obiettivo inseguito con il Cdg e le relazioni industriali in Olivetti, a metà degli anni '50 rese specifiche dalla presenza di un sindacato comunitario, richiede un'osservazione di più ampio raggio che coinvolga il Movimento Comunità, la sua situazione nel Canavese e i suoi obiettivi politici. Come si è già visto sopra, per Adriano Olivetti e i comunitari la pianificazione era il solo mezzo tecnico per generalizzare gli standard di vita ritenuti conformi alla dignità della persona nella raggiunta modernità. Affinché fosse possibile l'applicazione coordinata dei programmi era necessaria la condivisione tra tutte le parti sociali degli obiettivi e dei metodi. Il MC, che metteva la fabbrica al centro delle dinamiche sociali e politiche, aveva quindi bisogno di un referente dentro l'impresa che dominava il Canavese, un sindacato che esprimesse gli ideali comunitari e stabilisse legami con il territorio. Un referente alternativo ad Olivetti stesso, che dalla posizione di Presidente e Amministratore Delegato non poteva lanciare proposte di riforma troppo audaci ma, tuttalpiù, negoziare quelle esposte da un'organizzazione rappresentativa dei lavoratori della quale condivideva le opinioni. Se l'operazione avesse avuto successo, si sarebbe potuto stabilire una certa continuità ed armonia tra gli ideali che guidavano gli amministratori locali comunitari, i lavoratori e la dirigenza della più grande impresa sul

[1133] *Ibid.*, p. 5.

territorio. Un'armonia a garanzia della pace sociale e *base fondamentale della riuscita dei programmi di sviluppo del territorio in direzione comunitaria.*
Lo statuto del 1948 assegnava al Cdg un ruolo essenzialmente assistenziale e gli affidava la gestione del fondo per i Servizi sociali[1134]. Nel 1949-'50 i rappresentanti dei lavoratori e degli impiegati nel Cdg redassero una "carta assistenziale" in cui specificarono la funzione dei Servizi sociali e ne definirono i rapporti con l'azienda[1135].

Il Servizio Sociale Olivetti.

> Il Servizio Sociale Olivetti ha una funzione di solidarietà. Ogni Lavoratore dell'Azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'Azienda medesima e quindi a quella degli organismi istituiti nel suo seno e potrà pertanto accedere all'istituto assistenziale e richiedere i relativi benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi. Mentre eguale è il diritto potenziale per tutti i Lavoratori all'accesso ai benefici del Servizio Sociale, il godimento effettivo dei benefici medesimi si determina in rapporto alle particolari condizioni ed esigenze constatate secondo criteri il più possibile obbiettivi e che dovranno tendere ad essere progressivamente sempre meglio regolamentati in anticipo.[1136]

Da questa dichiarazione dei compiti e degli obiettivi dell'assistenza sociale in Olivetti risultava che, con l'affidamento al Cdg, i Servizi si rendevano autonomi dall'azienda, perdevano l'aspetto caritativo e, soprattutto, assumevano il *valore giuridico di diritto del lavoratore Olivetti di fruire di una parte del surplus produttivo* al quale contribuiva direttamente. È quindi indubbio lo sforzo fatto dall'azienda per offrire ai lavoratori dei

[1134] I Servizi sociali in Olivetti non erano questione di poco conto: convalescenziario, infermeria, asilo nido, colonie marine e montane, cure termali e climatiche; Istituto industriale e CFM, corso di riqualificazione, borse di studio, biblioteca, centro agrario, mensa, corriere; integrazione pensioni e cassa mutua malattia, prestito per nuzialità, contributi spese per decesso, ricoveri e collegi, erogazioni per imprevisti. Nel 1954 i Servizi sociali Olivetti impiegavano 80 operai e 62 impiegati.
[1135] *Servizi e Assistenza sociale di fabbrica*, Ivrea, Ing. C. Olivetti S.p.A., 1953.
[1136] *Ibid.*. «Con la redazione di questo documento un primo importante passo per l'autonomia di questa attività sociale e il suo razionale distacco dall'azione volontaria da cui trasse origine è compiuto. L'azione volontaria riconoscendo la natura giuridica del nuovo diritto e in definitiva la naturale partecipazione del Lavoro alla creazione di quella ricchezza da cui trasse prima origine, ha cancellato quel senso di inferiorità e degradazione che il gesto più generoso finisce per provocare negli animi delle persone diritte», OLIVETTI, Adriano, "Appunti per la storia di una fabbrica", *cit.*, p. 12, a commento del passaggio citato. Con "azione volontaria" Adriano Olivetti intendeva il volontariato e faceva riferimento a *The voluntary Action* di Beveridge, che sarebbe stato pubblicato dalle Edizioni di Comunità nel 1954.

servizi con modalità "neutre" ed eliminare gli aspetti più spiccatamente paternalistici[1137]. Entrando nel merito dei fatti e dello statuto, però, l'immagine del Cdg Olivetti risulta meno netta e meno avanguardistica di quanto i buoni propositi e i testi lasciassero intendere.
I poteri del Cdg definiti dallo statuto erano di due tipi: consultivi e vincolanti. I primi erano indicati nell'articolo 28 e vertevano su questioni di organizzazione tecnica e produttiva dell'impresa, nonché sul «miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori entro e fuori la fabbrica» e «varie forme dei servizi sociali di assistenza»[1138]. Erano poteri unicamente consultivi, ma restava il fatto che statutariamente i rappresentanti dei lavoratori e degli impiegati potevano venire a conoscenza di dettagli a riguardo dello stato e dei piani dell'impresa. Nonostante tutto, nei primi cinque anni di esistenza del Consiglio «sui temi attinenti l'organizzazione delle lavorazioni e i sistemi di classificazione e retribuzione, le richieste della rappresentanza operaia incontrarono la freddezza della parte nominata [dalla Presidenza] e furono sistematicamente, seppur garbatamente, respinte»[1139], inducendo i lavoratori a evitare in seguito di porre "domande inutili". Al Cdg restava quindi un solo potere vincolante: la ripartizione delle somme destinate per tutti i servizi sociali di assistenza. I dirigenti dell'impresa sceglievano infatti quali fossero i servizi necessari e quali non lo fossero più, selezionavano il personale da impiegare per svolgerli, decidevano la somma da destinargli e la affidavano al Cdg affinché la distribuisse tra i diversi Servizi[1140]. Solo a quel punto iniziava ad essere tale il diritto del lavo-

[1137] «In che senso e in che misura i servizi sociali Olivetti, sui quali interveniva principalmente l'azione partecipativa del Cdg, possano essere ricondotti al modello paternalistico è un'altra delle domande cui la storia del Cdg offre una risposta, delineando una peculiare strategia […] messa in atto dalla Direzione Olivetti in relazione alla tendenza del movimento operaio a trasformare le elargizioni liberali in diritti da conquistare attraverso la contrattazione», MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, *cit*., p. 14.
[1138] Tra gli argomenti sui quali «il Consiglio di Gestione *doveva* essere sentito dalla Direzione» spiccavano «orientamento e indirizzo del programma produttivo, impostazione della produzione e relative realizzazioni» e «miglioramento qualitativo e quantitativo della produzione, dei metodi e mezzi produttivi», "Statuto per il Consiglio di Gestione dello Stabilimento Ing. C. Olivetti & C", *cit*.
[1139] MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, *cit*., p. 75. La dirigenza opponeva insomma raramente «un rifiuto netto e immediato» ma rinviava a momenti successivi la questione, «trincerandosi dietro l'argomentazione, probabilmente non del tutto speciosa, che i dirigenti avevano molteplici impegni da assolvere per il buon andamento dell'azienda», *ibid*., p. 85 e 91.
[1140] «La chiusura della dirigenza rispetto a ogni ingerenza della Pe [operai ed impiegati eletti] nella gestione dei servizi era netta. Si ammetteva solo la competenza nella ripartizione del bilancio fissato dall'azienda. Ma qui interveniva l'oggettiva difficoltà di stabilire bilanci preventivi affidabili senza sacrificare la flessibilità dei servizi stessi. Il Cdg, insomma, finiva per discutere a cose fatte,

ratore di fruire del *surplus* che aveva prodotto, ed iniziava ad operare il valore educativo della partecipazione dei dipendenti alla gestione di un aspetto dell'impresa.
Visti i propositi, nei fatti il Cdg si riduceva a magra cosa. Se si tiene conto di un aspetto già segnalato sopra, ossia la non aderenza dei dirigenti Olivetti ai progetti comunitari di Adriano, alla quale si aggiungeva l'ostilità politica dei lavoratori eletti al Cdg e alle Commissioni interne in maggioranza sulle liste della CGIL, si percepisce però la difficoltà nel soddisfare pienamente i propositi annunciati. Una difficoltà che secondo i piani di Olivetti sarebbe stata superata se i rappresentanti degli operai e degli impiegati nel Cdg avessero insistito con richieste che andassero incontro a quelli che considerava i loro interessi concreti ed immediati, con rivendicazioni definite autonomamente dai lavoratori stessi, non dedotte da ideologie o indotte dalle disposizioni di uomini politici e dirigenti sindacali[1141]. Adriano Olivetti puntava insomma a trovare nei rappresentanti dei lavoratori un sostegno ai propri ideali comunitari e autonomistici, un collegamento esplicito tra l'impresa e il Movimento che a metà degli anni '50 amministrava numerosi comuni canavesani. Perciò, dopo gli abboccamenti nel 1953-'54 con la UIL repubblicana e socialdemocratica, il 21 gennaio 1955 Adriano Olivetti fondò il sindacato Comunità di Fabbrica (CF), collegato al MC sul piano politico[1142].

> Il nostro scopo è sviluppare un'organizzazione d'impresa democratica in tutte le regioni dove il Movimento Comunità è già attivo

e la Pe partecipava più che altro alla gestione di questa flessibilità, attraverso suggerimenti e decisioni sulle modalità di erogazione dei servizi e su criteri e standard degli interventi assistenziali», MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, *cit.*, p. 126.

[1141] «La masse di base appaiono disorientate e confuse; il piccolo machiavellismo dei capi, nei gradi sommi e intermedi, le ha progressivamente disintegrate. All'alienazione sofferta per via di un'economia capitalistica primitiva, rigorosamente privatistica, ché ancora non hanno scoperto neppure il *Welfare* State di Beveridge, si aggiunge l'alienazione e la diseducazione, di cui sono direttamente responsabili i loro rappresentanti sindacali. Il potere delle decisioni rilevanti diventa la permanente prerogativa di gruppi ristretti, che siedono al vertice della struttura organizzativa. In una situazione in cui l'ultima parola spetta all'apparato, lo sciopero si addomestica», FERRAROTTI, Franco, "Verso una politica del sindacalismo autonomo", in «Comunità», a. VIII, n. 23 (febbraio 1954), p. 1.

[1142] «Un sindacato aziendale che fosse più disponibile a tradurre in accordi le sue idee. E quella fu una scelta infelice perché determinò una rottura sul fronte sindacale sollevando dei problemi che io sono sicuro che Adriano Olivetti non avrebbe voluto affrontare, come quelli di una discriminazione a favore di un sindacato e a danno di altri», intervista a Bruno Trentin, in COLA, Rita, "Che errore quel sindacato!", in «La Sentinella del Canavese», Speciale Adriano Olivetti, 2001, in linea <http://quotidianiespresso.repubblica.it/sentinella/nonquotidiano/ speciale/olivetti/io601.htm> (consultato l'8 settembre 2013).

> da abbastanza tempo e dove è necessario completare il lavoro dei centri culturali e dei centri comunitari […] speriamo di essere capaci di riconquistare la fiducia e la lealtà dei nostri lavoratori che sono stati finora sfruttati quasi esclusivamente dalla CGIL, dominata dai comunisti. In altri termini, speriamo di essere capaci di creare in questo paese un'alternativa democratica che oggi sfortunatamente non esiste[1143].

Il clima politico all'interno della fabbrica.

Già nel giugno del 1955 CF si iscrisse nelle liste per l'elezione della Commissione interna alla Olivetti di Ivrea. I sindacati nazionali denunciarono nella formazione comunitaria un sindacato aziendale, "giallo", e fecero ricorso alla segreteria per le Relazioni interne tenuta da Franco Momigliano, un economista liberale che tendeva sempre più a posizioni socialiste e che accolse la richiesta delle confederazioni. Olivetti fece invece ricorso a Di Vittorio, che riconobbe l'effettiva indipendenza del sindacato comunitario dalla direzione aziendale[1144]. Levata l'opposizione della CGIL, la UIL e la CISL denunciarono inizialmente il centralismo dei rappresentanti comunisti, ma dovettero poi piegarsi alla realtà e permettere che il sindacato comunitario si presentasse con il nome Autonomia Aziendale (AA) alle elezioni, che misero subito in minoranza la cattolica CISL e non elessero nessun uomo della UIL[1145]. Nel gennaio 1956, considerando che Franco Momigliano ostacolasse

[1143] «Our aim is to develop a democratic factory organization in all those regions in which the Community Movement has been already active for quite a long time, and in which it is therefore necessary to complete the work of the cultural centers and of the community centers […] we hope to be able to recapture the confidence and the loyalty of our workers which up to now have been almost exclusively exploited by the Communist-dominated CGIL. In other words, we hope to be able to create in this country a democratic alternative which today unfortunately does not exist», lettera di Adriano Olivetti a Walter Reuther con acclusa traduzione dei documenti preparatori per Comunità di Fabbrica, 5 febbraio 1955, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Reuther. Il giornale del sindacato, il settimanale «Comunità di fabbrica», pubblicato tra il 1955 e il 1958, era diretto dal poeta Giovanni Giudici. Sul sindacato comunitario, v. anche CORTESE, Giovanni, *Adriano Olivetti e il progetto di Comunità*, Torino, Marco Valerio, 2009, e ASO, "Comunità di Fabbrica e Autonomia Aziendale", in linea <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=618> (consultato il 21 agosto 2013).

[1144] Cf. il giornale della CGIL in Olivetti, "Il Tasto", a. IV, n. 11 (13 giugno 1955), consultabile in linea nelle annate 1952-'53 e 1959-'63, <http://www.regione.piemonte.it/TecaViewer/index.jsp?RisIdr= TECA0000369219&keyworks=il%20tasto> (consultato il'8 settembre 2013). Prima della presa di posizione del segretario della CGIL, al Centro Comunitario di Porta Pinciana vi era stato un incontro sulla convergenza sindacale al quale avevano partecipato Olivetti, Serafini, Di Vittorio, Roberto Tremelloni (socialdemocratico) e Giuseppe Rapelli; cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 215.

[1145] La FIOM-CGIL ebbe cinque commissari eletti tra gli operai e uno tra gli impiegati, contro quattro operai e un impiegato di AA e un operaio e un impiegato della CISL.

Franco Momigliano e Luciana Nissim allontanati dalla Olivetti.

i sindacalisti comunitari e favorisse i dipendenti di sinistra, i comunitari denunciarono alla direzione il responsabile delle Relazioni interne. Olivetti non ammetteva discriminazioni di tipo politico all'interno dell'impresa[1146] e richiese all'economista le dimissioni di Maggiorino Faussone (griglia assunzioni) e Filiberto Pomo (capo servizio personale operaio). Sembrandogli che Olivetti volesse far spazio al proprio sindacato eliminando gli uomini della CGIL, Momigliano rifiutò di piegarsi al *diktat* e venne spedito con i collaboratori in un ufficio Studi economici a Milano[1147]. Qualche settimana più tardi venne licenziata anche la moglie Luciana Nissim, direttrice dell'ufficio Servizi sociali[1148]. I coniugi vennero sostituiti da due persone di fiducia, né ostili al sindacato né particolarmente attirati dall'ideologia comunitaria. Al posto di Momigliano subentrò Gian Antonio Brioschi, sociologo del diritto che aveva studiato in America, collaboratore de «Il Mondo» e di «Comunità», vicedirettore dell'IPSOA. Paolo Volponi, che aveva già dato prova delle proprie capacità all'UNRRA, sostituì Luciana Nissim. E ad Alessandro Pizzorno, indipendente di sinistra in area CGIL, fu levata la direzione dell'ufficio Studi relazioni sociali, affidato poi al giovane Luciano Gallino[1149].

In un contesto di benessere indubitabile dell'impresa, dopo aver instaurato una situazione di maggiore armonia tra la presidenza e i mag-

[1146] «E voglio anche ricordare come in questa fabbrica, in questi anni, non abbiamo mai chiesto a nessuno a quale fede religiosa credesse, in quale partito militasse o ancora da quale regione d'Italia egli e la sua famiglia provenissero», OLIVETTI, Adriano, "Ai lavoratori di Ivrea", 24 dicembre 1955, in *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 108.

[1147] V. LAVISTA, Fabio, *La stagione della programmazione*, *cit.*. «Il giorno 14 gennaio, alle ore 11.15, il dottor Franco Momigliano […] provvedimento attuato dalla presidenza e motivato da "inettitudine e incompetenza" […] circola voce a Ivrea e negli ambienti sindacali interessati, secondo cui la presidenza della Olivetti abbia voluto, con un ben preciso fine, allontanare il dr. M. per poi collocare al suo posto un dirigente i cui sentimenti politici collimino perfettamente con l'orientamento dei maggiori dirigenti Olivetti», rapporto dei Carabinieri di Torino al prefetto, 17 gennaio 1956, in Archivio di Stato di Torino (ASTO), Gabinetto di prefettura, mazzo 280, fascicolo "Olivetti dirigenti". Ringrazio Daniela Marendino per avermi segnalato che questo ed altri fondi archivistici inerenti all'impresa Olivetti sono più ampi di quanto si possa desumere dai testi dei ricercatori che mi hanno preceduto.

[1148] «La sospensione della signora Nissim appare motivata da ragioni di opportunità e soprattutto dal fatto che la medesima non sarebbe riuscita, come si afferma, a creare nello stabilimento il "clima di comprensione" preteso dalla direzione […] Negli ambienti interessati e in seno alle maestranze […] la direzione Olivetti voglia con questi provvedimenti rimuovere dalle cariche di preminente importanza quegli elementi la cui fede politica contrasti con i principi comunitari che Olivetti intende rafforzare e potenziare in seno al complesso», rapporto dei Carabinieri di Torino al prefetto, 7 febbraio 1956, *ibid.*

[1149] Cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 219.

giori responsabili delle relazioni con i dipendenti, nonché di intesa con uno dei sindacati presenti in azienda, era possibile per Adriano Olivetti intraprendere le prime riforme favorevoli a migliori condizioni esistenziali per i lavoratori. Alla vigilia di Natale del 1955 aveva tenuto il tradizionale discorso di fronte ai dipendenti e si dichiarò favorevole alla riduzione d'orario richiesta dai sindacati. Effettivamente, l'anno successivo la Olivetti portò *motu proprio* in tutte le fabbriche italiane l'orario di lavoro da 48 a 45 ore settimanali. Una riforma che avvenne a parità di salario anche se, occorre sottolineare, in condizioni di produttività crescente[1150]. Nella fabbrica di Agliè, nei pressi di Ivrea, acquisita nel settembre 1955 dalla De Angeli Frua, nel 1957 la direzione della Olivetti decise di propria iniziativa di ridurre ulteriormente l'orario, sempre a parità di salario, prima di estendere gradualmente l'intervento a tutti i centri di produzione in Italia.

La riduzione del lavoro a parità di salario.

Dietro un contrasto tra CISL e Autonomia Aziendale, nel 1956 la FIOM ottenne un successo parziale alle elezioni del Cdg, che ormai deteneva un ruolo limitatissimo ed essenzialmente burocratico[1151]. Nel febbraio 1957 AA conquistò invece la maggioranza assoluta nella Commissione interna, un risultato rafforzato dalle elezioni dell'anno successivo[1152]. Nel 1958 Autonomia Aziendale riscosse un pieno successo anche alle elezioni del Cdg, dove ottenne la maggioranza assoluta. Sulla scia della campagna elettorale del MC[1153], il sindacato comunitario si era poi presentato alle elezioni della Commissione interna con un programma coraggioso, nel quale spiccavano la richiesta di un'ulteriore riduzione dell'orario di lavoro a parità di salario, la parificazione salariale tra uomini e donne e l'avviamento dell'azionariato operaio, tramite l'emissione di azioni speciali, scambiabili solo tra i dipendenti, e con il collegamento dei salari ai profitti dell'azienda. Il 24 aprile, grazie all'entusiasmo del Presidente ed Amministratore Delegato Adriano Olivetti, che aveva indirettamente sollecitato tale iniziativa, venne firmato un accordo che prevedeva entro la fine dell'estate la distribuzione del 60% degli utili dichiarati dalla Olivetti. Raggiunto l'obiettivo strategico di un

L'Autonomia Aziendale.

[1150] Cf. *infra*, p. 431.
[1151] Benché nello statuto fosse scritto che si sarebbe dovuto riunire una volta al mese, dopo i quattro incontri tra gennaio e luglio 1955 il Consiglio non si riunì per ben due anni, fino all'unico incontro nel luglio del 1957.
[1152] Sei seggi AA tra gli operai e due tra gli impiegati, contro tre operai e nessun impiegato per la FIOM, un operaio e un impiegato per la CISL.
[1153] Cf. *infra*, p. 404.

referente sindacale comunitario, l'*azionariato operaio* era il primo passo che Adriano Olivetti e i comunitari avevano intrapreso per giungere in un futuro indeterminato alla cogestione. Lo stabilire un legame tra profitti aziendali e paga dei lavoratori, offrendo uno stimolo materiale alla partecipazione e all'integrazione del lavoratore nella comunità-fabbrica, fu un passo pragmatico e accorto, comunque adeguato al contesto sociale canavesano e più specificatamente olivettiano, dove gli operai-contadini si rapportavano al lavoro innanzitutto come fonte di un reddito sicuro, che si integrava alla produzione agricola[1154].

Ma già qualche mese più tardi la situazione venne capovolta. Dopo la sconfitta elettorale del MC i dirigenti dell'impresa, contrari tanto all'avventura politica dell'Amministratore Delegato quanto alla sua volontà di trasformare la Olivetti in una società cogestita dai dipendenti, spinsero Adriano a uscire temporaneamente dal Consiglio di Amministrazione, venne ridotto di 250 milioni il fondo destinato al Cdg e vennero aumentati i costi per l'accesso ai servizi sociali. Non si parlava già più di azionariato operaio e la distribuzione dei profitti era ormai un semplice "premio". Soprattutto, con i tagli veniva meno il consenso ad Autonomia Aziendale, a dimostrazione della ricerca di un profitto immediato da parte dei lavoratori che avevano stabilito un legame immediato tra sindacato e direzione della fabbrica[1155].

Il Cdg Olivetti sopravvisse fino al 1971, confermando il proprio ca-

[1154] Anche se si può osservare che oggi e in Francia la partecipazione dei lavoratori alle dinamiche finanziarie dell' impresa seguono e conseguono obiettivi simili a quelli di allora e nel Canavese: «Au sens plus strict, faire bénéficier une collectivité de salariés des fruits de son implication dans la réussite de l'entreprise est une simple volonté de motivation qui s'inscrit dans une démarche de gestion de l'entreprise dégagée de toute idéologie. Outil de motivation, de fidélisation via l'association des salariés aux résultats de l'entreprise, la participation financière devient un vecteur important de cohésion sociale», ARMANN, Bruno, "La participation financière des salariés", in *L'encyclopédie des ressources humaines*, *cit.*, p. 887. Questo studio è particolarmente interessante sul piano dei dati forniti e della lettura che l'autore ne offre. Risulta che le 251 imprese private quotate alla borsa di Parigi sono detenute per un piccolo ma significativo 3,7% dai loro lavoratori, contro il 6,75% delle imprese pubbliche privatizzate. Inoltre, se gli obiettivi della partecipazione finanziaria generalmente indicati dal *management* sono la riduzione dei conflitti e l'aumento della motivazione e della responsabilità, giudicati gli strumenti essenziali al successo economico e sociale dell'impresa, gli obiettivi effettivamente raggiunti nelle aziende sono l'aumento della produttività e della performance generale, nonché un aumento effettivo dell'implicazione e dell'identificazione dei lavoratori con l'impresa, una riduzione dell'assenteismo e dei conflitti, nonché relazioni più cordiali tra dipendenti e *management*.

[1155] Tra i sei intervistati di BINI, Mauro, CANAVESE, Giuliano, RAVERA-CHION, Matteo, *Olivettiani. Chiaverano*, *cit.*, p. 49, che si sono espressi a riguardo di Autonomia Aziendale, quattro ne parlano «come di un ascensore sociale, in certi periodi, piuttosto popolare».

rattere di «esperienza avanzata ma non troppo»[1156]. Un'esperienza che, nell'insieme delle relazioni industriali instaurate nella Olivetti di Adriano, è difficile giudicare integralmente, visti i numerosi aspetti ed eventi che in qualche modo si contraddicono. Come nel caso di Momigliano più sopra segnalato – chi favoriva chi? – o nella reazione di Olivetti all'occupazione della fabbrica dopo l'attentato a Togliatti – chiese a Momigliano di inviare cibo e brande per gli operai – e alle critiche coeve del dipendente Franco Fortini – in un'arringa improvvisata tra gli occupanti spingeva i canavesani a resistere contro il padrone Olivetti, che presente tra il pubblico lo spedì in un ufficio a Milano, dove non avrebbe potuto portare danni alla politica della presidenza in azienda e sul territorio. Un altro aspetto problematico e di difficile soluzione è quello dei "diritti del lavoratore". Lo studio approfondito e comparato degli statuti del Fondo Burzio (nel 1960 divenuto Fondo di solidarietà interna), del Consiglio di gestione e della "carta assistenziale" (*Servizi e Assistenza sociale di fabbrica*) permetterebbe di approfondire l'eventuale differenza di significato del termine "diritti" nei discorsi di Adriano Olivetti e nella concezione che ne avevano i lavoratori e i sindacati.

I diritti del lavoratore.

Da un punto di vista più generale, il Cdg, la breve presenza di AA e la politica aziendale soddisfecero i bisogni più immediati dei lavoratori (riduzione orario, aumento salario, servizi efficienti ed abbondanti, ecc.), permettendo così di incanalare il potenziale esplosivo della protesta operaia e di «orientarne la spinta in direzione di obiettivi di modernizzazione sociale»[1157]. Come aveva voluto Adriano, più che altrove le relazioni industriali in Olivetti divennero una questione di gestione e negoziazione, anziché scontro rivendicativo e conflittuale, e un momento di seppur parziale educazione dei lavoratori al controllo e alla responsabilità. Nonostante il perimetro limitatissimo d'azione, il Cdg si risolse in uno strumento di dialogo tra le parti, un veicolo per lo scambio di informazioni tra i dirigenti, gli impiegati e gli operai che permet-

[1156] «Qualora le rappresentanze dei lavoratori avessero operato un confronto con gli organismi consimili esistenti nell'Europa continentale, avrebbero potuto constatare la natura non molto avanzata del Cdg Olivetti. All'avanguardia nella situazione italiana, l'unico Cdg sopravvissuto attribuiva alle rappresentanze dei dipendenti poteri assai minori in confronto ai *Comités d'entreprise* francesi e al loro corrispettivo belga, i *Conseils d'entreprise*, o agli *Aufsichtsräte*, i consigli di sorveglianza della *Mithestimmung* tedesca, o ai comitati di gestione esecutivi svedesi», MUSSO, Stefano, *La partecipazione*…, *cit.*, p. 256-257.

[1157] BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 70

tesse di rendere i lavoratori più coscienti dei fini inseguiti dall'impresa e la dirigenza dell'accettabilità delle innovazioni.
Ampliando ulteriormente lo sguardo e compiendo ipotesi a riguardo delle strategie politiche di Adriano Olivetti, non interamente realizzate, sembrerebbe che «la moltiplicazione delle sedi rappresentative e negoziali entro l'impresa»[1158] fosse una soluzione di compromesso e transitoria che avrebbe dovuto condurre all'instaurazione giuridica della *cogestione dell'impresa* e, a termine, alla *partecipazione strutturale della classe operaia e dei tecnici alla vita politica ed economica del paese* («democrazia integrata»). Sarebbe stato il passaggio discriminatorio e definitivo da una gestione tinta di filantropismo all'affermazione completa della responsabilità sociale dell'impresa, o meglio, della sua origine e finalità politico-sociale[1159]. Un disegno vasto e attraversato da numerosi ostacoli, la cui realizzazione probabilmente non poteva essere esente da contraddizioni, ma al quale Olivetti non rinunciò fino agli ultimi giorni di vita[1160].

Politica. Alla ricerca di un centrosinistra atlantico

I was struck by Mr. Olivetti's combination, unique among Italian businessman, of hardheaded practicality and intense idealism
Chief of SRS/DDI (CIA), 30 ottobre 1957

Il convegno "Abolire la miseria".

Nel marzo del 1954 i comunitari Serafini e Cesare Mannucci[1161] organizzarono il convegno «Abolire la miseria», titolo ispirato al libro di Ernesto Rossi al quale Olivetti aveva largamente contribuito. Ven-

[1158] *Ibid.*
[1159] «La RSI non va confusa con la *corporate philanthropy*, cioè con la filantropia d'impresa. La differenza tra le due sta in ciò che mentre l'atto filantropico è sempre, per così dire, *ex-post*, in quanto può prendere corpo solamente dopo che il profitto è stato conseguito, la responsabilità sociale dell'impresa è una pratica *ex-ante* e ciò nel senso che essa si manifesta prima ancora che l'impresa conosca i suoi risultati economici […] Si badi che al fondo della filantropia non v'è alcun *commitment* sociale, ma solo il principio di restituzione: devo "restituire" parte del profitto alla comunità, perché questa mi ha aiutato, in qualche modo, ad ottenerlo», ZAMAGNI, Stefano, "La responsabilità sociale dell'impresa come fenomeno emergente", in «Paradoxa», a. I, n. 4 (Ottobre-Dicembre 2007), p. 14. Sulla responsabilità d'impresa con un riferimento particolare alla Olivetti, v. in particolare GALLINO, Luciano, *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Milano, Edizioni di Comunità, 2001; *id.*, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Torino, Einaudi, 2003; *id.*, *L'impresa irresponsabile*, Torino, Einaudi, 2005.
[1160] Cf. *infra*, p. 437.
[1161] Segretario del neo-ministro del lavoro Ezio Vigorelli, che aveva lanciato un'inchiesta parlamentare sulla miseria, e poi direttore del Centro Culturale di Vercelli.

nero invitate numerose personalità di diverso orientamento politico, che avevano fatto parte dell'area azionista, si muovevano tra il PLI e il PSI e si impegnavano per risolvere i problemi politico-sociali dell'Italia, in particolare del Mezzogiorno[1162]. Nonostante l'affinità intellettuale, se non politica, con il tema ed i partecipanti, Adriano Olivetti si tenne in disparte da un'iniziativa ritenuta dispersiva e non costruttiva. Dopo l'esperienza elettorale del 1953, si faceva infatti sempre più convinto della necessità di far compiere un salto al MC. Da forza impegnata nello studio, formazione e diffusione del pensiero comunitario e nella sua applicazione diretta sul territorio, il Movimento Comunità doveva entrare nella tanto criticata arena dominata dai partiti per influenzare concretamente la politica nazionale.

> Il senso della politicizzazione del MC non significa allineamento ai metodi di lotta politica dei partiti, ma semplicemente impegno a passare da una fase di azione culturale e di opinione a una fase di impostazione dei problemi di attualità politica.[1163]

Effetti immediati di tale decisione furono l'esclusione della "doppia cittadinanza" (l'appartenenza al MC e ad un partito) in Piemonte, Campania, Lucania, l'uscita di Massimo Severo Giannini (critico del passaggio alla dimensione politica) e la «maggiore politicizzazione della rivista "Comunità"»[1164].

A fine estate del 1954, da poco eletto segretario della DC al congresso di Napoli, Amintore Fanfani suggerì ad Olivetti di collegare il MC alla Democrazia Cristiana alle elezioni senatoriali del 1958. L'eporediese non rispose subito, poiché non tutti i membri dirigenti del MC erano convinti che fosse necessario passare (rapidamente) all'azione politica, e gli fecero infatti presente «l'opportunità che questi accordi [con la segreteria della DC] ven*issero* presi non come giunta ma dall'esponente

[1162] Le riviste «Il Gallo» e «Adesso»; Danilo Dolci, Costantino Mortati, Nando Fabro, Franco Morandi, Franco Bernstein, Achille Ardigò, Giorgio Sebregondi, Altiero Spinelli, Ferruccio Parri, Ugo La Malfa, Francesco Compagna.

[1163] Verbale della riunione della DPE, 17 giugno 1954, ASO, Fondo Adriano Olivetti, MC, DP (22.721). Nell'estate 1953 Olivetti aveva incontrato il senatore Carmagnola, i deputati Viglianesi, Ugo La Malfa, Matteo Matteotti (PSDI), cf. verbale della riunione della DPE, 22 luglio 1953, *ibid.*

[1164] *Ibid.*

elettorale personale»[1165], ossia dall'individuo Adriano Olivetti. Era una mezza vittoria, ma non avrebbe desistito.
Qualche mese più tardi, alla riunione del 27 febbraio 1955, dopo una relazione di Olivetti la Direzione politica decise che il MC si sarebbe presentato alle elezioni amministrative. Nemmeno un mese dopo l'imprenditore riferì di nuove richieste da parte della DC, «sia in sede provinciale, sia in sede nazionale», per giungere ad un accordo di natura elettorale che prevedesse «la presentazione alle elezioni senatoriali dell'ing. Olivetti come candidato indipendente nella lista della Democrazia Cristiana». La Direzione politica accettò di sostenere Olivetti, ma a condizione che il MC si candidasse autonomamente alle amministrative, risultasse evidente che «l'accordo […] *era* di natura personale» ed era dovuto alla costatazione della «fragilità, o addirittura l'assenza, di una organica forza democratica alla sinistra della DC». Una forza che avrebbe potuto incarnare il MC «nel giro di due legislature, se la sua azione organizzativa fosse *stata* sorretta da adeguati aiuti»[1166]. L'obiettivo della strategia era chiaro: Olivetti voleva entrare nell'agone politico ed esporsi mediaticamente a livello nazionale, mettendo all'attenzione del mondo politico quanto il MC aveva realizzato nel Canavese e a Matera, le Comunità che restavano obiettivo prioritario e dove erano certi che avrebbero ottenuto buoni risultati alle amministrative; sulla scorta dei primi successi, il Movimento avrebbe potuto guidare la costruzione di una sinistra democratica e repubblicana, alternativa al PCI, e si sperava più indipendente dalla DC di quanto non fossero i socialdemocratici di Saragat. Progetti la cui concretizzazione dipendeva però dalla situazione politica coeva.
Tra il 31 marzo e il 3 aprile 1955 si svolsero a Torino i lavori del XXXI congresso del PSI, durante il quale Pietro Nenni si aprì al dialogo con la DC e accettò la NATO come «alleanza puramente difensiva e geograficamente limitata». Contraria alla direzione nenniana, la nascente sinistra del partito (i "carristi") remava in direzione opposta, con Morandi, Basso e Lussu che rifiutavano tanto il prospettato distacco dal PCI quanto l'avvicinamento al partito di governo. Approfittando delle affermazioni "atlantiche" di Nenni, La Malfa spinse invece la si-

[1165] Verbale della riunione della DPE, 3 ottobre 1954, *ibid.*
[1166] Verbale della riunione della DPE, 13 marzo 1955, *ibid.*. Si veda la narrazione della riunione in OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 244, che non corrisponde granché a quanto è leggibile nel verbale tanto è carica di pathos, pregiudizi e imprecisioni.

nistra del PLI a separarsi dalla dirigenza Malagodi, che venne in seguito criticato al congresso del luglio 1955, svoltosi anch'esso a Torino. In seguito al radicalizzarsi dei dissensi, la sinistra liberale iniziò a dialogare con esponenti di Unità Popolare, repubblicani, sardisti e comunitari, per verificare la possibilità di formare un cartello della "Sinistra Democratica". Ma le trattative non andarono oltre i primi passi a causa delle sostanziali differenze tra le parti[1167]. Comunque, durante quei colloqui alcuni ex-azionisti e studenti dell'Unione Goliardica avevano visto nella sinistra liberale e nella rivista "Il Mondo" i portavoce di un liberalismo etico capace di lottare contro i malaffari dei governi DC, e con loro fondarono nel dicembre 1955 il Partito Radicale, che cercò immediatamente di stabilire legami costruttivi con le forze della sinistra democratica. Con il MC i dialoghi durarono però poco più di un mese, poiché già nel gennaio 1956 i comunitari consideravano impossibile giungere anche solo a un accordo di massima con i radicali, considerati «piuttosto tradizionalmente "borghesi" e con una preoccupante sproporzione fra generali e truppa», sospettati di mire egemoniche e soprattutto criticati per l'eccessivo anticlericalismo[1168].

[1167] Nel gennaio 1954 la sezione torinese dell'Unione Goliardica Italiana (UGI), nucleo dei futuri Radicali, aveva trovato sede nei locali del Centro culturale di Comunità in via Viotti, 4 (cf. "Incontri con universitari", in «Comunità», a. VIII, n. 23 (febbraio 1954), p. VI). Nel maggio del '55, la sezione laziale del MC (composta da Serafini, C. Musatti, Assunto, Ferrarotti e Quaroni) sottolineava alla DPE la necessità che il MC si facesse promotore di una «concentrazione di partiti e gruppi di opposizione democratica (PRI, MC, UP, USI, UGI e persone singole della UIL e di altri raggruppamenti) allo scopo di dar vita a una formazione elettorale sotto il nome di "Comunità Popolare Repubblicana"». Ma «Adriano Olivetti, riassumendo il pensiero della maggioranza, riconferm*ò* le profonde ragioni dell'autonomia del Movimento, la necessità che il Movimento svilupp*asse* i suoi temi originari e ne verific*asse* l'attuazione su una concreta base territoriale», Verbale della DPE, 7 maggio 1955, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, MC, DP (22.721).

[1168] SERAFINI, Umberto, "Le alleanze del Movimento Comunità", in *Adriano Olivetti e il Movimento Comunità*, *cit.*, p. 246. Sulle differenze e gli antagonismi tra MC e Pr, v. anche PAMPALONI, Geno, "Radicali e Comunità e Chiarimento di posizioni", in «Comunità», a. IX, n. 35 (dicembre 1955); *id.*, "Silenzi radicali. Lettera aperta a Guido Calogero", in «Comunità», a. X., n. 36 (gennaio 1956); *id.*, "Posizione autonoma", in «Comunità», a. X, n. 37 (febbraio 1956); CALOGERO, Guido, "Lo specchio del diavolo. Risposte a «Comunità»", in «Il Mondo», a. VIII, n. 20 (15 maggio 1956). Senza rinunciare a parteciparvi, Giorgio Agosti si dimostrava scettico sul processo di unificazione della sinistra, compiuto da formazioni politiche eterogenee sul piano ideologico e metodologico, neonate o ricche di storia. E non lesinava giudizi sul comportamento di Olivetti, che gli sembrava incoerente nello sforzo di definire la dimensione politica nazionale di un movimento fino ad allora metapolitico e sempre strettamente legato al proprio territorio: «[A una riunione delle terze forze; presenti La Malfa, Villabruna (Pr), Alessandro Galante Garrone e Giorgio Agosti (UP)] Si parla del Movimento dei Contadini di cui sarebbe ricuperabile una fantomatica ala sinistra; dei rapporti con Comunità inaspriti dalla crescente follia di Olivetti; della rigidità di Codignola e del suo gruppo […] Ci ritroviamo la sera molto più numerosi nel salone di Comunità [a Torino] dove parla La Malfa sulla situazione politica in Francia e in Italia», Nota del 16 gennaio

A inizio febbraio venne quindi definita l'alleanza tra UP, PRI e Radicali per le elezioni amministrative di Torino del maggio 1956, dove alle comunali e alle provinciali i tre partiti si presentarono nella lista Rinnovamento Democratico, aperta a una successiva alleanza con il PSI[1169]. Comunità rifiutò di entrare nella lista poiché riteneva che «l'amministrazione Peyron *fosse* nel complesso la migliore delle amministrazioni democristiane in Italia» e così fu «stabilito che il MC si *sarebbe* present*ato* con una lista propria, informata da criteri di alta qualificazione tecnica»[1170]. I comunitari, ancora incerti tra politica e metapolitica, tra locale e nazionale, riaffermavano in questo modo il principio della selezione specialistica e funzionale dei rappresentanti politici, fondamento degli Ordini politici. Presente sulla lista comunitaria nel capoluogo, Adriano Olivetti si candidò alla carica di sindaco a Ivrea sottolineando che il passaggio del MC dall'attività culturale metapolitica all'azione squisitamente politica fosse un modo per «mettere (l'espressione è di Rathenau, ma può ancora valere in questo caso) la tecnica al servizio dello spirito sociale»[1171].

Nonostante le difficoltà incontrate sul cammino, Ugo La Malfa e Olivetti non rinunciavano alla composizione di una forza di centrosinistra, laica, newdealista, laburista. A conferma della continuità tra il loro pensiero politico e della volontà di proseguire un lavoro comune, il repubblicano intervenne a sostegno dei progetti d'industrializzazione del Mezzogiorno prospettati da Olivetti[1172]. E questi, in occasione del congresso repubblicano del marzo 1956, spedì a Oronzo Reale una lettera in cui il MC affermava che «la nostra visione del necessario rinnovamento civile, la nostra essenziale aspirazione alla Federazione europea, si richiamano alle mete indicate dalla grande scuola repubblicana», non dimenticando di sottolineare che il MC agiva in «regioni diverse da quelle in cui il vostro Partito

1956, in AGOSTI, Giorgio, *Dopo il tempo del furore: diario 1946-1988*, Aldo AGOSTI (ed.), Torino, Einaudi, 2005, p. 66.

[1169] Tra i Radicali si candidò anche Arrigo Olivetti, cognato di Adriano e dirigente dell'impresa.

[1170] cf. verbale della riunione del 5 febbraio 1956, in ASO. Per il comune di Torino si presentarono Renacco, Maria Luisa Addario, Castagnone, Zeglio, Rizzotti, Ghigo, Facca e l'urbanista Astengo.

[1171] cf. copia della lettera di Adriano Olivetti a Alessandro Galante Garrone, 17 febbraio 1956, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310). Olivetti chiese allo storico torinese, partigiano azionista e amico di La Malfa, iscrittosi al MC il 5 ottobre 1949 (cioè sin dall'apertura del Centro Comunitario torinese (cf. la scheda individuali di iscrizione in ASO, Movimento Comunità-Tesseramenti)), di entrare anche come indipendente nella lista di MC a Torino.

[1172] Cf. *supra*, p. 373.

ha l'epicentro delle sue forze»[1173]. Benché avesse deciso di presentarsi autonomamente alle elezioni amministrative, Olivetti cercava infatti nel PRI un referente politico di dimensione nazionale alla propria candidatura a sindaco di Ivrea, alternativo alla DC. Al contempo, l'eporediese era conscio che il MC avrebbe potuto essere un valido alleato dei repubblicani, tanto nell'unificazione socialista quanto nelle competizioni elettorali. Ad interessare i comunitari era infatti il riconoscimento nazionale del PRI ed il suo radicamento in territori in cui non erano presenti, mentre i repubblicani vedevano di buon occhio il Canavese, che potevano impiegare come avanguardia per la conquista di Torino, in cui stentavano a aggregare un bacino elettorale consistente[1174].

L'elezione di Adriano Olivetti a sindaco di Ivrea.

Il 27 maggio 1956 Adriano Olivetti fu eletto sindaco di Ivrea e conquistò il solo seggio ottenuto da Comunità al Consiglio Comunale di Torino[1175]. Nel solo Canavese il MC conquisto 32 comuni dove negli anni successivi avviò un'innovativa opera amministrativa, sforzandosi per rendere gli abitanti coscienti e partecipi alla dimensione civico-sociale tramite l'avviamento di una «politica della cultura» di stampo comunitario (convegni su cultura popolare e locale, incontri con comunità meridionali, svizzere, francesi, danesi, ecc.) e tramite nuove forme associative (Lega dei Comuni del Canavese, I-RUR, IICC)[1176]. Non per ultimo, il MC avrebbe aumentato e razionalizzato le spese d'amministrazione, che nella sola Ivrea passarono dalle 7.000 lire pro-capite/annuo nel 1956 alle 40.000 lire del 1960[1177]. Anche per le elezioni provinciali i

[1173] Lettera di Adriano Olivetti alla Presidenza del Congresso nazionale del PRI, in ASO. Il PRI e il MC avevano molti punti in comune, come evidenzia la trasformazione lamalfiana del partito repubblicano, che tra gli anni '50 e '60 sarebbe divenuto una formazione composta essenzialmente da élite il cui compito era squisitamente di massa: rivolgendosi ad una classe media formata da tecnici e intellettuali il PRI del segretario La Malfa avrebbe dovuto assolvere all'«opera preliminare di illuminazione dei cittadini-elettori, che introduc*esse* nelle loro scelte un grado più elevato di razionalità attraverso la migliore informazione sulle effettive esigenze della collettività, contro le deviazioni indotte dagli eccessi pubblicitari del consumismo», ROMEO, Rosario, *Prefazione* a LA MALFA, Ugo, *L'altra Italia. Documenti su un decennio di politica italiana, 1965-1975*, Milano, Mondadori, 1975, p. 15.

[1174] Cf. MAFFIOLETTI, Marco, "La terza forza: l'ingresso di radicali e Comunità (1953-1964)", in «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXVII (2012), p. 33-48.

[1175] Nel comune di Ivrea il MC ottenne più del 50%, mentre la DC perdeva il 14% dei voti e le sinistre il 17%. Maria Luisa Addario occupò il seggio torinese. Il MC si era presentato anche in numerosi comuni lucani e a Terracina. V. BASSO, Roberto, *Sindaci imprenditori. Viaggio tra le storie dei 300 italiani che guidano Comune e Impresa*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2009, e il blog dedicato dall'autore al lavoro <http://sindacospa.wordpress.com/>.

[1176] V. *infra*, p. 413.

[1177] Per una dettagliata descrizione delle attività del MC nel Canavese e del loro intrecciarsi con quelle della Olivetti, v. CHIARINI, Roberto, "Nella *Città dell'uomo*", in SAPELLI, Giulio, CHIARINI, Roberto, *Fini e fine della politica*, *cit*., p. 137-265.

risultati di Comunità furono positivi, in quanto il MC risultò la quarta forza politica torinese riuscendo a conquistare un seggio e a convincere più elettori nella sola città di Torino di quanto fece Rinnovamento Democratico[1178]. Il cui flop era evidente in tutta Italia, poiché i cittadini non riconoscevano particolari potenzialità amministrative alle coalizioni minori a livello nazionale, incapaci di confrontarsi con partiti quali la DC, il PCI o il PSI. Una difficoltà sulla quale anche il MC doveva riflettere attentamente.

Gli effetti delle elezioni sull'organizzazione del MC furono immediati. «Sia per limitare il bilancio del Movimento, sia per concretarne le attività in vista di un più approfondito lavoro politico»[1179], la Direzione politica decise di potenziare le attività nel Canavese, «ove *era* impegnata la battaglia per la costruzione strutturale della prima Comunità Concreta», e di ridurre notevolmente lo sforzo nel resto del paese, eccetto in Lucania[1180]. Nel frattempo, alla luce dei cambiamenti avvenuti e a venire, Adriano Olivetti decise di aggiornare l'ideologia del Movimento, rivedendo innanzitutto l'*Ordine politico delle Comunità*, anche se il progetto non si concluse con una nuova pubblicazione[1181].

Il Canavese e la Lucania al centro dell'impegno dei comunitari.

Dopo i fatti di Ungheria nel novembre 1956 e la condanna dell'intervento sovietico da parte del PSI, la sinistra democratica non-marxista si aspettava che i socialisti definissero in modo netto l'autonomia dal PCI, in crisi dopo le dichiarazioni di Chruščëv. Sarebbe stato il preludio ad una più concreta unità dei socialisti, che avrebbero dovuto distin-

[1178] Ad essere eletto nel collegio di Ivrea fu Virginio Debenedetti.

[1179] Verbale della riunione, 22 luglio 1956, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, MC, DP (22.721). Nel 1956 il funzionamento del MC, dei CC canavesani, del sindacato e dell'Ufficio enti locali, pesava quasi integralmente sulle spalle di Adriano Olivetti per un ammontare di 1.552.000 lire mensili, corrispondenti a 24 mila euro attuali, cf. SAPELLI Giulio, "Fini e fine della politica", *cit.*, p. 116-117. Nel 1959-1960 una FIAT 500 di base costava 395.000 lire, un'Alfa Romeo Giulietta 1.900.000 lire, una Ferrari 250 GT quasi 6 milioni di lire.

[1180] Chiusura del CC di Torino centro e creazione della Comunità potenziale della Dora; chiusura delle delegazioni (Cuneo, Novara, Omegna, Alessandria), chiusura del CC di Treviso, riduzione dei fondi per i CC della Valdera e del Lazio; apertura di nuovi Centri Comunitari in Lucania (Matera Piccianello, Pisticci, Grassano, Rotondella, Nova Siri, Tursi, Bernalda, Pomarico, Grottole, Accettura, Tricarico, Stigliano, Montalbano, Montescaglioso, Irsina, Guardia Perticara); cf. *ibid.*

[1181] Cf. lettera di Magda da Passano (Ufficio Studi del MC, introduzione a *Laicismo e non-laicismo*, pubblicato dalle Edizioni di Comunità nel 1955) a Adriano Olivetti, 17 febbraio 1956, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310): «spero che stia rivedendo l'Ordine politico delle Comunità». In ASO, Fondo Adriano Olivetti, Inediti, sono presenti le bozze di stampa di un libro in cui Olivetti aveva fuso passaggi dell'*Ordine* e di *Società Stato Comunità*, curate da Sergio Cotta (Università di Torino, professore in dottrina della Stato), presentate a monsignor Angelo Dall'Acqua (sostituto alla segreteria dello Stato Vaticano) affinché verificasse l'ortodossia cattolica delle idee comunitarie (cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 250-251).

guersi anche dalla DC. Perciò La Malfa rifiutò di inaugurare il ministero delle Partecipazioni Statali e il PRI uscì dal governo e dalla maggioranza. Vista la situazione politica nazionale ed internazionale, forte dei risultati alle amministrative e di un riconoscimento da parte di Pietro Nenni[1182], il MC si aprì quindi a cavallo del 1956 e '57 a intensi dialoghi con il PSDI e con il PSI[1183]. Adriano Olivetti incaricò nel frattempo Ferrarotti di «raccogliere tutti gli statuti dei partiti laburisti (britannico, norvegese, svedese)» per «metterli a disposizione della Commissione delle Strutture [del MC] per l'elaborazione di una bozza di statuto per il partito socialista unificato»[1184]. Nonostante il deludente incontro di Pralognan tra Nenni e Saragat, nonché l'incertezza dei comunitari sulla necessità per il MC di trasformarsi in forza compiutamente politica[1185], Olivetti avrebbe voluto accelerare i dialoghi per raggiungere un obiettivo che sembrava ormai a portata. Un risultato che riassumeva la sua attività politica degli dieci anni precedenti: il MC trasformato in centro di studi politici del Partito Socialista Unificato, in sorta di assembramento dell'intellighenzia socialista con il compito di elaborare le proposte di legge e di sperimentare nel Canavese e in Lucania nuovi sistemi di amministrazione del territorio[1186].

La raccolta degli statuti dei partiti laburisti.

La sperimentazione di nuovi sistemi di amministrazione del territorio.

> Pensando ai compiti dei socialisti comunitari, io penso ai fabiani inglesi, che operavano ed operano, con l'apporto dei loro fondamen-

[1182] Che a Torino aveva concluso il discorso del 15 dicembre «con parole di simpatia per il partito radicale ed i movimenti di Unità Popolare, Unione Socialisti Indipendenti e Comunità».
[1183] Nella lettera di Riccardo Musatti a Adriano Olivetti, 25 luglio 1956, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), l'urbanista aveva già fatto riferimento a un incontro con l'onorevole "MM", facilmente identificabile con il socialdemocratico Matteo Matteotti, che aveva proposto un «fronte repubblicano», dai vari socialisti fino al PRI, per fronteggiare la DC e il PCI: «Per noi si tratterebbe di avere la possibilità di un'azione più larga sia territorialmente sul piano nazionale, sia anche, e soprattutto, ideologicamente con l'affermazione delle nostre idee nel paese e nel parlamento. La replica di M. è stata che, però, soltanto risolvendo una volta per sempre il problema elettorale si potrebbe stabilire poi un più costruttivo colloquio sul piano ideologico e programmatico, dacché, a suo parere, gli interessi elettorali del suo partito sono troppo forti per non far velo a una serena discussione e a un avvicinamento di altro genere: replica, in verità, assai realistica e che, data da un personaggio responsabile di un partito, ha evidentemente il suo peso...».
[1184] cf. lettera di Geno Pampaloni a Musatti, Serafini, Ferrarotti, Motta, Fichera, Mortara, 4 dicembre 1956, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, MC, DP (22.721).
[1185] La direzione politica del MC aveva chiesto ad Olivetti di non affrontare le elezioni senza l'appoggio di un partito affermato, poiché «anche la prospettiva illustrata dall'ing. Olivetti di riuscire a formare sino ad oggi un gruppo parlamentare comunitario, pur non trovando ostacoli in ragione di principio, viene valutata come difficilmente realizzabile da parte dell'esecutivo», verbale della DPE del 28 dicembre 1955.
[1186] cf. verbale della riunione del 11 novembre 1956, *ibid.* Il MC era pronto a rinunciare a presentarsi alle elezioni con un proprio simbolo, eccetto alle amministrative dove sarebbe stato autonomo.

tali studi, silenziosamente ma efficacemente, per l'affermazione di concreti programmi laburisti.[1187]

Dopo gli incontri di Olivetti con Nenni, Saragat, Romita e di altri comunitari con Vigorelli, Zagari, Tremelloni e Matteo Matteotti, sul finire del 1956 il MC decise di confluire nel PSDI, permettendo nuovamente la "doppia cittadinanza" ai suoi iscritti e limitando la propria azione «al piano metapolitico ed amministrativo»[1188]. Così, nel febbraio 1957 Adriano Olivetti era pronto a trasformare il MC nell'Istituto di Studi Politici Comunitari, nell'avanguardia laburista interna al PSDI che, in contatto con il PSI e la UIL, avrebbe dovuto condurre le trattative per la formazione del Partito Socialista Unificato[1189]. Gli accordi erano redatti e mancava solo l'approvazione del Congresso del PSDI[1190], che non giunse mai nonostante l'opera di Matteotti, dimessosi un mese prima del congresso[1191]. Si concludevano così in un nulla di fatto le speranze di chi aveva lavorato per l'unità socialista, e il MC era costretto a rinchiudersi nuovamente nel suo Canavese e negli altri territori in cui riscuoteva consensi sociali ed elettorali.
Adriano Olivetti aveva creduto che si stesse finalmente concretizzando quanto aveva intravisto collaborando alle riviste paterne e all'Istituto studi socialisti di Morandi, che fosse finalmente possibile fondare sulla cultura e sulle ricerche scientifiche l'attività politica di un unico partito socialista, non marxista e interessato a approfondire la questione delle autorità locali. Gli era sembrato che la sua attività imprenditoriale stesse finalmente trovando il proprio referente politico. Organizzatore, politico, intellettuale impegnato, Adriano Olivetti credeva profondamente nella giustezza delle proprie idee che, con l'ottimismo razionalistico che lo caratterizzava, cercava di rendere identificabili all'interno del panorama politico italiano affinché trovassero un sostegno di massa. Non poteva quindi accettare che il suo Movimento Comunità venisse ridotto a forza meramente canavesana.

[1187] Lettera del Ministro dei Lavori Pubblici Giuseppe Romita (PSDI) a Geno Pampaloni, 13 dicembre 1956, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, MC, DP (22.721).
[1188] cf. verbale della riunione del 23 dicembre 1956, *ibid.* v. anche "Il programma di Comunità dopo l'unione con il PSDI", in «La Stampa», 1° marzo 1957, p. 2.
[1189] cf. verbale della riunione del 24 febbraio 1957, *ibid.*
[1190] Una copia del documento è allegata al verbale della DP del 24 febbraio 1957, in *ibid.*
[1191] v. "Battuta d'arresto nell'intesa tra Comunità e socialdemocratici", in «La Stampa», 20 marzo 1957, p. 7.

Era ancora convinto che il mezzo da adottare fosse un movimento organizzato in modo federalistico, senza un vero leader carismatico, un movimento democratico e a tendenza tecnocratica, capace di sperimentare nuove forme di convivenza, di proprietà e di amministrazione ideate grazie all'incontro tra specialisti e popolo[1192]. Ma affinché venissero soddisfatti gli obiettivi più difficili – l'instaurazione di una democrazia integrata e "dal basso" – secondo Olivetti occorreva agire in modo "contraddittorio" rispetto ai propri principi ed assumere un ruolo chiave anche nella politica centralizzata e partitica, dove si sarebbero potute avviare le riforme istituzionali necessarie. Perciò, nell'inverno del 1957 si dimise dalla carica di sindaco di Ivrea e decise di farsi eleggere senatore alle elezioni del maggio 1958[1193].

Le elezioni del 1958.

Il 6 e 7 luglio 1957, al IV consiglio nazionale tenutosi a Roma, il Partito Radicale decise di formare con il PRI una lista unica per le legislative 1958. Si era inizialmente previsto di allargarla al MC, che si era subito ritirato perché non transigeva sulla propria autonomia e si trovava ancora in disaccordo con i radicali. I dialoghi proseguirono comunque e benché nei primi mesi del 1958 Oronzo Reale affermasse a Ragghianti che «l'accordo già fatto coi radicali e col movimento rurale [si potesse allargare] al Partito sardo d'azione e al Movimento di Comunità», ed esponenti del MC fossero nuovamente entrati in contatto con i Radicali, già nel dicembre 1957 Olivetti aveva escluso definitivamente nuove alleanze del MC che, «dopo il fallimento dell'unificazione socialista e l'irrigidimento dei repubblicani attorno

[1192] Dai verbali delle riunioni del MC si nota un rispetto particolare per Adriano Olivetti, spesso era il primo a prendere la parola, la sua autorità presente a tutti, benché non fosse esente da critiche e contrarietà. Nelle varie direzioni, giunte, commissioni, ecc. del MC facevano parte soprattutto un "élite" di specialisti, di tecnici legati all'industria. In questa fase di maturità, il MC potenzialmente avrebbe raccolto voti tra «i piccoli industriali, artigiani, commercianti», benché la sua identità fosse soprattutto nella «burocrazia funzionaristica, a stipendio non proletario, in alcuni casi con propensioni tecnologiche; i *manager* delle aziende pubbliche; i tecnici impiegati in istituti di ricerca; alcuni managers di aziende private», lettera di Umberto Serafini agli "amici comunitari", 17 dicembre 1957, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, MC, DP (22.721). Almeno per quanto riguarda il Piemonte e probabilmente la Lombardia e la Liguria, il MC pescava quindi nello stesso bacino elettorale del PRI lamalfiano.

[1193] In una lettera a Giulio Boario, direttore dei Servizi sanitari in Olivetti e assessore all'Igiene del comune di Ivrea, senza data (fine 1957), in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Boario, Olivetti elencò ulteriori motivi che l'avevano spinto a dimettersi da sindaco: «nuovi impegni di carattere internazionale si sono aggiunti […] Vice Presidente dell'Istituto Internazionale di Urbanistica, membro di una Commissione consultiva per l'unificazione economica europea, e recentemente sono stato chiamato dall'on. Schumann a far parte dell'Esecutivo dell'Istituto di Cultura Atlantica presso il Collège d'Europe di Bruges».

al simbolo dell'edera e ad un programma rigidamente anticlericale, *aveva* deciso di presentarsi alle elezioni in forma indipendente»[1194]. Con il sostegno incerto dei membri del MC[1195], Adriano Olivetti formò la lista "Comunità degli intellettuali, operai e contadini d'Italia" con la Federazione dei gruppi autonomisti[1196], il Partito dei Contadini e il Partito Sardo d'Azione[1197].

La lista di "Comunità degli intelletuali, operai e contadini d'italia".

Fu una scelta senza dubbio coraggiosa, se non avventata. Occorreva infatti battere la DC eporediese, che aveva l'appoggio totale del vescovo e di Fanfani[1198], e con una lista eterogenea misurarsi sul piano nazionale con i partiti socialisti, a partire da un radicamento sicuro nel Canavese e incerto in altri territori. Olivetti era comunque di natura sicuro di sé, ottimista, e prevedeva di ottenere tre o quattro seggi[1199], all'incirca i risultati ottenuti dal PRI nel 1953 e il doppio di quanto erano riusciti a fare i Socialisti indipendenti che dopo innumerevoli traversie interne si ritrovavano in lista con il Movimento Comunità. Per mesi Olivetti tenne comizi in tutta Italia, davanti ad un pubblico scarso. Lesse discorsi carichi di speranza, fede e dettagli tecnici, scritti su fogli sottolineati e dai quali infaticabilmente ritagliava dei passaggi, che incollava poi sui fogli che avrebbe letto ad altri comizi[1200]. Abi-

La faticosa campgna elettorale.

[1194] Lettera di Adriano Olivetti a Tullio Tulli, 20 dicembre 1957, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

[1195] V. a questo riguardo l'interessante lettera di Umberto Serafini alla DPE del MC, 17 dicembre 1957, Fondo Adriano Olivetti, MC, DP (22.721). V. anche OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 263-265.

[1196] L'ex-Unione Socialisti Indipendente, movimento socialdemocratico conosciuto come "Magnacucchi", che partecipò alla competizione elettorale del 1953 e in seguito, per il tramite del segretario nazionale Carlo Andreoni, si avvicinò sempre più fino a confluire nel MC prima delle elezioni del 1958; cf. le lettere in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), Andreoni Carlo.

[1197] La lista si presentò alla Camera e al Senato in Piemonte, Lombardia (dove si candidò Alberto Mondadori), Liguria, Toscana, Lazio, Campania, Basilicata e Sardegna. Oltre a «Comunità», la sostennero i giornali «Basilicata», «Il Montiferru», «L'informatore sociale della Valdera», «La Sentinella del Canavese», «Comunità di fabbrica», «Il notiziario amministrativo» (Lega dei comuni del Canavese).

[1198] Il 1° dicembre 1957 Amintore Fanfani annotò: «Viene a trovarmi il vescovo di Ivrea e mi propone di offrire un seggio senatoriale ad Adriano Olivetti. Gli dico che domandi lui se ciò significherebbe ricondurre Comunità ad un semplice movimento culturale. Mi riferirà. Ad Ivrea ho visitato i nostri amici, che fanno un'aspra battaglia con Olivetti. Ho promesso di mandare nuovi aiuti, per rafforzarli», FANFANI, Amintore, *Diari. Vol. II (1949-1955)*, *cit.*.

[1199] «Mr. Olivetti spoke in terms of 3 to 4 seats», "Memorandum for record", 30 ottobre 1957, NARA (USA), CIA-RDP80-01446R000100050006-6, p. 2. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 266, non appoggiandosi ad alcuna fonte scrive «mezzo milione di voti, tre senatori e sette-nove deputati».

[1200] In ASO, Fondo Adriano Olivetti, Frammenti inediti (22.13), si trovano centinaia di parti di discorsi elettorali sciolti, tagliati, incollati.

tuato ai ritmi casa-azienda, a 57 anni la campagna elettorale lo provò fisicamente. Ma ancor più mise alla prova le sue finanze[1201].

I risultati della "Comunità della cultura, degli operai e dei contadini d'Italia" furono relativamente entusiasmanti nel Piemonte settentrionale (4,19%), in Basilicata (2,39%) e in Sardegna (3,88%). Ma a livello nazionale furono invece poco incoraggianti: 173 mila voti e il 0,59% alla Camera, 143 mila elettori per uno scarso 0,55% al Senato. Nonostante le ottimistiche previsioni, la lista ottenne un terzo dei voti necessari per avere una reale influenza in parlamento, e Adriano Olivetti fu il solo deputato eletto.

La sconfitta.

Olivetti aveva creduto che i partiti fossero disponibili a delegare a una sorta di *Fabian Society*, di centro studi politici, l'unificazione dei socialisti di ispirazione democratica, a quel MC incerto tra l'azione politica e l'attività metapolitica, le cui radici erano ancora troppo legate al Canavese e alla Olivetti. Essendo impossibile penetrarli "dal basso", deluso, testardamente aveva sfidato quei partiti per imporre la propria presenza "dall'alto". Dopo le elezioni, corse praticamente in solitaria, si trovò in una situazione difficilissima. Entrato nel gruppo parlamentare del PSDI, alla Camera era solo, in un ambiente che aveva sempre rifiutato e nel quale non si sentiva a proprio agio. Aveva il conto in rosso e non poteva più finanziare le attività politiche e metapolitiche del MC, i cui membri si opponevano sempre più alla sua leadership. Inoltre, la sconfitta elettorale aveva portato i *manager* della Olivetti a non dargli più fiducia nemmeno sul piano imprenditoriale. Adriano aveva perso la sfida ed era necessario rivedere tutta la strategia, riflettere sull'identità e gli obiettivi perseguibili efficacemente dal MC.

Ancora dollari

Nel 1955 Adriano Olivetti era sicuro di poter conquistare al MC un posto autonomo e di mediazione tra i partiti della "terza forza", a condi-

[1201] Le elezioni costarono 464.624.775 lire, alle quali si aggiunsero le 234.019.698 lire di spese correnti del MC nel 1958, per un totale di quasi 700 milioni di lire che pesarono quasi interamente sulle spalle di Olivetti; cf. SAPELLI Giulio, "Fini e fine della politica", *cit.*, p. 117. Per farsi un'idea del valore in questione, nel 1959-'60 una Citroën DS 19 costava 2.300.000 lire, una Mercedes di alta gamma come la 300 SL 6.825.000 lire. Dopo una conversione nella valuta attuale, risulta che nel 1958 il «pressoché unico finanziatore» sborsò 9,5 milioni di euro. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 265-266 propone delle cifre eccessive e non fondate su documenti.

zione di ricevere «adeguati aiuti»[1202]. Nel 1958, sostanzialmente persa la competizione elettorale, non aveva affatto cambiato idea e considerava ancora che per raggiungere un peso considerevole nell'opinione pubblica una forza politica avesse bisogno di consistenti fondi economici.

> Non escludo che il tentativo avrebbe potuto essere portato avanti, sia pure con molto sforzo, se il Movimento avesse goduto di finanziamenti esterni in una misura, tuttavia, che va molto al di là della disponibilità del suo pressoché unico finanziatore.[1203]

Dei consigli che gli dava l'amico Friedmann nel 1954[1204], più che la rinuncia al carattere politico dell'ente da istituire e per il quale chiedere finanziamenti alle fondazioni, Adriano Olivetti aveva ritenuto la necessità di formare un gruppo di pressione in America. Nel 1953 le Edizioni di Comunità avevano pubblicato *Storia del movimento operaio americano* di Foster Rhea Dulles, storico delle relazioni industriali e della diplomazia americana, nonché cugino di Allen Welsh Dulles, che aveva reclutato Olivetti nell'OSS e negli anni '50 era direttore della CIA, e di John Foster Dulles, segretario di Stato di Eisenhower. Nel gennaio del 1954 Olivetti era riuscito a far giungere allo stesso Presidente americano un telegramma di congratulazioni per l'elezione e più tardi ottenne una lettera di presentazione per il fratello, Milton Eisenhower, Presidente della Pennsylvania State University[1205]. Rinviato dall'ottobre 1953 a causa di un'occlusione intestinale[1206], nel giugno-luglio del 1954 Adriano Olivetti compì un lungo viaggio tra New York, Washington e la costa ovest degli Stati Uniti. In quell'occasione

[1202] Cf. *supra*, p. 370. In una lettera a Ferrarotti, Oscar Cohen aveva ammesso che «I think that this is a remarkable movement and could achieve important results. I am afraid that it will require a long period of cultivation ad considerable financial help before the movement are self-supporting», lettera di Franco Ferrarotti e Adriano Olivetti, 3 novembre 1954, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Ferrarotti.

[1203] Lettera di Adriano Olivetti al Consiglio generale delle Comunità Canavesane, 11 ottobre 1958, in SAPELLI Giulio, "Fini e fine della politica", *cit.*, p. 115.

[1204] Cf. *supra*, p. 365.

[1205] «William Yandell Elliot of Harvard, a consultant for the National Security Council in Washington, is writing a letter of introduction for you to Dr. Milton Eisenhower», lettera di Robert F. Bradford (Palmer Dodge Gardner & Bradford) ad Adriano Olivetti, dicembre 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Bradford. Bradford era stato contattato per stabilire una rete di contatti altolocati in USA.

[1206] Cf. una lettera di Gwinn Garnett (American Farm Bureau Federation) a Adriano Olivetti, 19 ottobre 1953, reperita tra i libri della fondazione Adriano Olivetti, dove si fa riferimento a un appuntamento con Allen Dulles da fissare tra il 22 e il 30 ottobre

consegnò a Allen Dulles e a Henry Kissinger, collaboratore della fondazione Ford, un lungo *memorandum*, "A Proposal for Expanding the Activities of the Movimento Comunità"[1207].

La Comunità Atlantica.

> Il Movimento Comunità [barrato, correzione manoscritta di Adriano Olivetti in "Comunità Atlantica"] prevede di estendere le proprie attività secondo il seguente schema, innanzitutto con la creazione di sette organizzazioni funzionali […] e servirà i seguenti scopi principali: a) unire e organizzare le forze tecniche e culturali esistenti in termini di criteri funzionali; b) formare nuovi quadri per soddisfare le complesse esigenze di una società moderna tramite la competenza e la responsabilità; c) […] impegnare le forze democratiche in attività socialmente rilevanti. […] Le organizzazioni funzionali proposte sono: Istituto per lo sviluppo economico e relazioni industriali; Istituto di scienze politiche e dell'amministrazione [corretto in Istituto per il Governo federale e locale]; Istituto per la formazione dei lavoratori; Istituto per la ricostruzione urbana e rurale [I-RUR]; Organizzazione per la difesa dei diritti umani [barrato]; Associazione per assistenti sociali; Istituto per centri sociali e culturali.[1208]

In precedenza, nel 1953 il responsabile per l'Europa della Fondazione Rockefeller, Frederick Lane, non aveva ricevuto nessuna risposta da

[1207] Una bozza dattiloscritta e con annotazioni manoscritte è in ASO, Fondo Adriano Olivetti, materiale di Giovanni Maggia. Lo stato della bozza (parzialmente mutila, fogli aggiunti successivamente, numerazione non coerente) rende il testo di difficile lettura. Per trovare la copia definitiva, se esiste ancora, occorrerebbe compiere un'approfondita ricerca in diversi archivi statunitensi, sicuramente costosa e inutile finché Kissinger sarà in vita. Allegato alle bozze si trova l'interessantissimo e articolato schema "Proposed Organization of the federal State of the Communities", molto simile nella struttura allo schema delle corporazioni fasciste consultabile nella biblioteca di Adriano Olivetti; v. Appendice n° 3. Il titolo e la conferma che il *memorandum* fu consegnato in quell'occasione, cf. lettera di Adriano Olivetti a James Marshall (Marshall, Bratten, Klein & Greene), 20 luglio 1954, *ibid.*, b. Marshall, e a Alan Alpern, 26 ottobre 1955, *ibid.*, b. Alpern.

[1208] «The Community Movement [barrato e corretto a mano in "Atlantic Community" da parte di Adriano Olivetti] plans to extend its activities according to the following outline, whose principal features include the establishment of seven functional organizations […] will serve the following principal purposes a) to unite and organize existing technical and cultural forces in terms of functional criteria; b) To train new cadres to meet the complex needs of a modern society with competence and responsibility; c) […] To channel democratic forces into socially significant activities […] The proposed functional organizations are: Institute for Economic Development and Industrial Relations; Institute for Political and Administrative Sciences [corretto in Institut for Federal and Local Governement]; Institute for Workers' Education; Institute for Urban and Rural Redevelopement; Human Rights Defense Organization [barrato]; Association for Social Workers; Institut for Social and Cultural Centers», "A Proposal for Expanding the Activities of the Movimento Comunità".

La proposta di Kissinger.

Olivetti, al quale aveva proposto la creazione di un Istituto di ricerche economiche e sociali che gli avrebbe permesso di coordinare le diverse attività culturali e sociali del MC sul territorio canavesano e nazionale[1209]. Nel 1955, dopo aver letto il *memorandum*, Henry Kissinger sottopose all'eporediese un'idea simile e gli consigliò di sottomettere tutte le iniziative culturali e sociali al controllo di un'unica istituzione, *non-profit* e *tax-exempt*, che avrebbe consentito le donazioni da parte di fondazioni e privati americani. Il nuovo ente non avrebbe però dovuto avere finalità politiche né comprendere l'Istituto ricostruzione urbana e rurale (I-RUR), che contribuiva alla creazione di nuove attività imprenditoriali legate almeno inizialmente alla Olivetti.

L'eporediese considerava sicuramente valida la proposta del futuro segretario di Stato, comprendeva i limiti imposti dalle leggi, ma insistette affinché venisse affidato un fondo all'IICC per la creazione di aziende che sarebbero poi state sviluppate dall'I-RUR, legato all'impresa solo commercialmente ed integralmente *non-profit*[1210]. Secondo Olivetti, la creazione di un ente simile a quello dipinto da Lane e da Kissinger avrebbe infatti avuto senso solo quando fossero state raggiunte certe condizioni politiche, sociali, economiche, come la distribuzione dei profitti tra i dipendenti, la strutturazione di relazioni creative tra industria, economia e ricerca scientifica, il riconoscimento della professione manageriale. Le proposte di Lane e Kissinger, della Rockefeller e della Ford Foundation, erano degne di nota, l'imprenditore possedeva le conoscenze e le capacità per fondare un istituto dedito ad una ricerca ad altissimo livello, alla diffusione della cultura e all'azione sociale sul territorio. Adriano Olivetti cercava però finanziamenti che non ponessero quelle rigide frontiere tra attività sociale, politica ed economica che egli non aveva mai riconosciuto. Per l'eporediese lo studio, la produzione di cultura e l'assistenza sociale erano parte di un'azione efficace ed organica nella politica e nell'economia, l'ente a cui puntava assomigliava al gruppo fabiano nel *Labour Party*, oppure all'ufficio Programmazione della Olivetti che negli anni '30 compieva ricerche e forniva alla dire-

[1209] Memorandum di Frederic C. Lane, 15 giugno 1953, e la lettera di Francesco Brambilla a F. Lane, 9 luglio 1953, in Rockefeller Archive Center (RAC), R.G.2., 1953, series 751, Olivetti Corporation, box 45, fold. 393, documenti citati in GEMELLI, Giuliana, "Public Goals and Private Initiative", *cit.*

[1210] Lettera di Adriano Olivetti a Alan Alpern, 26 ottobre 1955, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), che fa riferimento a una lettera di Kissinger in allegato, non reperita. Sull'I-RUR, v. *infra*, p. 420 e seguenti.

zione le analisi necessarie per stabilire l'orientamento dell'impresa[1211]. Aveva il compito di analizzare la realtà, fornire programmi d'azione nella società, e al contempo possedeva un ruolo squisitamente pedagogico, il compito di diffondere la cultura del sociale e di formare economisti industriali, politici, amministratori e assistenti sociali. Chiedendo un finanziamento alle fondazioni americane, Adriano Olivetti puntava insomma alla creazione di un centro studi animato da diverse figure di intellettuali impegnati nelle scienze sociali (psicologi, sociologi e sociologi del lavoro, pedagoghi e assistenti sociali, ma anche storici, filosofi, letterati), da specialisti della cultura funzionali alla vera e propria attività amministrativa e politica di un futuro Partito Socialista Unificato – alla nascita del quale stava contribuendo in prima persona[1212]. L'istituzione a cui pensava Olivetti era quindi uno strumento ibrido, con un compito politico ed uno più squisitamente comunitario: formazione dei dirigenti politici e degli amministratori da una parte, sollecitamento dell'economia e intervento sociale dall'altra. Mentre quindi Adriano Olivetti aveva sottoposto alla Fondazione Ford la richiesta di finanziamento dell'IICC e dell'Istituto per l'Educazione dei Lavoratori, prevedendo di drenare poi parte dei fondi verso l'I-RUR, tramite due amici statunitensi, Friedmann e David Colin, richiese al MIT e alle Fondazioni Rockefeller, Carnegie e Mellon altre sovvenzioni per l'I-RUR, per l'Associazione assistenti sociali e per pubblicare dei volumi in inglese dove si rendesse conto delle realizzazioni del MC a Matera[1213].
Dopo il viaggio estivo, Adriano Olivetti tornò negli Stati Uniti altre due volte nel corso dell'autunno 1954[1214], quando tutto sembrava procedere per il meglio: l'impresa era uscita dalla crisi del 1952 e aveva raggiunto

[1211] O ancora l'Ufficio studi economici della direzione commerciale della Olivetti, cf. LAVISTA, Fabio, *La stagione della programmazione*, *cit.*, p. 162 e seguenti.
[1212] Cf. *supra*, p. 394. Nella lettera a Henry Kissinger del 20 luglio 1954 (parzialmente trascritta in OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 260, e non reperita in ASO), Olivetti sosteneva la necessità di una nuova forza di centrosinistra alternativa al PSI nenniano.
[1213] Cf. lettera di David T. Colin a Adriano Olivetti, 24 settembre 1954, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310). Colin si rivelava un amico intimo di Olivetti e della moglie, intratteneva rapporti con Brioschi. «I am writing to Mr. D'Arms of the Humanities Division of the Rockefeller Foundation […] asking him to introduce you to the Social Science Division […] You might contact Mr. Marshall, at the same office instead […] Matera: we had hoped to get money through M.I.T. to write an English edition giving a general account of the human experience there, of our mistakes and achievements and of general principles involved. […] Ford is M.I.T.'s main support», lettera di Friedrich Friedmann a Adriano Olivetti, 12 luglio 1954, *ibid.*
[1214] Una prima volta nell'ottobre-novembre, un'altra a partire dal 21 novembre fino a data indeterminata. Per determinare i periodi mi sono basato su diverse indicazioni contenute nelle lettere in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

risultati più che promettenti; era avviata la costruzione della fabbrica di Pozzuoli e quella in Argentina, ed erano ben avviati il laboratorio a New Canaan e il negozio di New York; l'articolo su «World» aveva attirato i fulmini di Pastore e Costa, ma anche l'attenzione di un ampio pubblico attorno alle sue critiche; gli statuti dell'I-RUR, dell'IICC e di Comunità di Fabbrica erano ormai pronti[1215]; Fanfani aveva proposto a Olivetti di candidarsi con la DC; e nel dicembre 1954 Franco Ferrarotti scrisse entusiasta a Olivetti che era probabilmente riuscito a ottenere un appuntamento con Henry Luce, marito dell'ambasciatrice americana a Roma, Claire Boothe.

> Sembra indubbio che le nostre tesi vengano ormai considerate, in ambienti assai prossimi a quelli ufficiali, non solo come piani geniali, ma inattuali, bensì come vere e proprie alternative politiche.[1216]

La fondazione della fabbrica di Pozzuoli nel 1955.

Ad aprile 1955 venne inaugurata la fabbrica di Pozzuoli, e qualche mese dopo il leader della CISL Pastore gli mise un bastone fra le ruote: «ho in mano le prove che notevoli aiuti in nostro favore, già stanziati e prossimi a consegna, sono stati bloccati per una recentissima iniziativa di Past. [Pastore] e qualche elemento di P. Wedek»[1217]. In ogni caso, lo stesso Olivetti avrebbe presto reso caduche le richieste di aiuti alle fondazioni americane candidandosi a sindaco a Ivrea[1218].

[1215] Nel giugno 1955 l'IICC venne iscritto all'UNESCO come Entreprise Associée e Olivetti incaricò Barolini per un anno della propaganda dello stesso istituto presso le comunità italiane negli USA; cf. copialettera di Adriano Olivetti a Antonio Barolini, 4 e 18 giugno 1955, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

[1216] Lettera di Franco Ferrarotti e Adriano Olivetti, 16 dicembre 1954, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), b. Ferrarotti. Nel 1956 Olivetti venne eletto membro onorario dell'American Institute of Planners e Vice Presidente dell'International Federation for Housing and Town Planning: «In this context [Olivetti] became close to David Lilienthal, who had previously been a founding director of the Tennessee Valley Authority (TVA) and the first chairman of the Atomic Energy Commission (AEC) and was then chairman of the Development and Resources Corporation (D&R), provider of regional economic development services», BARBIELLINI AMIDEI, Federico, GOLDSTEIN, Andrea, SPADONI, Marcella, "European Acquisitions in the United States", *cit.*, p. 10. Nel 1957 la National *Management* Association di New York (della quale faceva parte dal giugno 1952, cf. CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo*, *cit.*, p. 137) gli avrebbe assegnato un premio per la qualità del suo lavoro di imprenditore, che aveva permesso l'internazionalizzazione dell'impresa

[1217] Lettera di Franco Ferrarotti e Adriano Olivetti, 28 agosto 1955, *ibid.* Non sono riuscito finora ad identificare P. Wedek.

[1218] Cf. lettera di Alan Alpern (Ford Foundation) a Adriano Olivetti, 2 maggio 1956, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), che in accordo con Shepard Stone comunicava il rifiuto alla richiesta di fondi dopo aver letto l'articolo del 28 aprile apparso sul «New York Times» in cui era annunciato il programma politico del MC e la candidatura di Olivetti a sindaco di

Nonostante l'insuccesso, Adriano Olivetti avrebbe insistito a lungo nella stessa direzione, sperando che un ente americano, pubblico o privato, decidesse un giorno di incoraggiare in Italia lo sviluppo di una cultura razionale, empirica e pragmatica, benché alimentata da profonde preoccupazioni spirituali, di sostenere l'affermazione di insegnamenti nelle scienze sociali e politiche, nello svilupparsi di un'attitudine negoziale e dialogica. Sapeva che era un lavoro difficile, ma al contempo era sicuro che fosse necessario sbarrare l'avanzata all'ideologismo marxista e al corporativismo democristiano che bloccavano l'Italia in una condizione di "modernità incompiuta". Credeva che si dovesse giungere a consolidare una politica di centrosinistra fondata sull'analisi delle condizioni reali e sulla volontà di trovare *soluzioni strutturali* ai *problemi strutturali* che rischiavano di divenire cronici. Insistette in questa direzione anche dopo i primi mesi del 1957, quando erano falliti i progetti di fusione del MC nel PSDI ed era ormai evidente che l'unificazione socialista non fosse più all'ordine del giorno. L'obiettivo di Olivetti era però leggermente cambiato. Il MC avrebbe provato a penetrare nel PSI per sostenere i nenniani nel tentativo di prendere le distanze dai comunisti – un'operazione che sembrava possibile dopo i fatti d'Ungheria – e spingere il partito verso le "terze forze" di sinistra (PRI, PSDI, Radicali). In questo modo, l'alternativa alla DC e al PCI avrebbe assunto una consistenza credibile.

Tra l'8 e il 14 settembre 1957, Olivetti si recò a Bruges per partecipare ai lavori della *Conference on North Atlantic Community*, promossa nella città belga dal Collège d'Europe e dall'Università della Pennsylvania[1219]. Nel breve discorso indirizzato al pubblico, criticò l'impostazione manichea dovuta alla guerra fredda e si domandò come fosse accettabile che in Germania, Francia e Italia grandi forze economiche riuscissero a difendere l'Europa occidentale dall'avanzata del comunismo, ma anche a impedire a una «filosofia pubblica» di «illuminare i popoli». Con il testo di quel discorso in mano, Adriano Olivetti volò negli Stati Uniti intenzionato a far smuo-

Torino [*sic*]. «Il progetto olivettiano di usare il canale delle fondazioni americane per accelerare il processo di costruzione della sua visione della modernità in Italia, incappò invece nel rapido deterioramento prodotto dalla congiuntura della guerra fredda, nell'orientamento progettuale delle fondazioni americane all'uscita del secondo conflitto mondiale e nella loro tendenza a privilegiare politiche più consone alle esigenze della sicurezza nazionale e dell'ideologia del contenimento», GEMELLI, Giuliana, "Costruire la modernità: Adriano Olivetti e l'America", in «Annali di storia dell'impresa», XII (2001), p. 312.

[1219] V. MAGGIA, Giovanni , *Bibliografia*, *cit.*, §667, p. 479-481.

Nel 1957 la richiesta alla CIA di supporto economico e morale.

vere le istituzioni pubbliche centrali, a chiedere finanziamenti importanti agli uomini che potevano intendere la sua strategia in cui azione sociale, culturale, economica e politica non erano disgiunte. Ispirato probabilmente dagli amici del *Congress for cultural Freedom*, il 24 ottobre 1957 entrò negli edifici della CIA per incontrare il "Chief" del dipartimento "SRS/DDI" della CIA[1220]. Timidamente, con un approccio «discreto» e «molto indiretto», lasciò intendere che era venuto per chiedere un supporto morale e «magari» economico. Sottopose il discorso di Bruges all'uomo dei servizi segreti, non identificato ma vicino a Allen Dulles, e riaffermò la propria preoccupazione per l'occupazione dello Stato da parte della DC. Nell'immediato, se Nenni fosse riuscito a convincere il PSI a entrare nel governo dopo le elezioni del '58, sarebbe fallito il progetto di una "terza forza" socialista, rendendo impossibile l'alternanza in area democratica: il PSI sarebbe divenuto un partito «corrotto» come il PSDI, lo Stato sarebbe stato definitivamente dominato dalle coalizioni di interessi economici e politici tipici della partitocrazia[1221]. E in tempi di maccartismo, Olivetti tirò un allarme che poteva suonare particolarmente forte alle orecchie degli americani: «nel lungo periodo la prospettiva del monopolio del partito unico, senza la possibilità di una opposizione efficace è un grave pericolo per l'Italia»[1222]. L'imprenditore consigliò quindi di invitare Nenni negli Stati Uniti per conoscerlo meglio e sondare altre possibilità. Gli americani potevano inoltre finanziare il Movimento Comunità affinché divenisse un «quasi-partito» o una «società Fabiana italiana» a cui affidare l'unione delle "terze forze"[1223]. Un'unione che si sarebbe potuta

[1220] Identificabile con il capo del "Senior Research Staff" del "Directorate of Intelligence", cf. "Memorandum for record", 30 ottobre 1957, NARA (USA), CIA-RDP80-01446R000100050006-6. V. anche GUI, Francesco "Classified. Adriano Olivetti ha chiesto di essere ascoltato", in «Euro-Studium 3w», n. 1, in linea <http://www.eurostudium.eu/rivista/studi%20ricerche/OlivettiGui.pdf> (consultato l'11 settembre 2013), p. 47-86; NASINI, Claudia, "Adriano Olivetti", in *Italy and the Bourgeoisie: The Re-Thinking of a Class*, Stefania LUCAMANTE (dir.), Madison, Fairleigh Dickinson University Press, 2009, p. 76-103.

[1221] Saragat «probably fears that such access of strength as Comunità could bring (Mr. Olivetti spoke in terms of 3 to 4 seats) might jeopardise the electoral chances of individual PSDI candidates», *ibid.*, p. 2.

[1222] «In the long run the prospect of the one-party monopoly without the possibility of an effective opposition was a serious danger for Italy», *ibid.*, p 3.

[1223] «He spoke rather candidly about the financial problems of his movement, indicating that his entire salary from his firm was devoted to the movement. This put him under considerable strain, since he had no other personal means available to put into Comunità and since the pressure to advance the business was of course very strong. He had indicated to me last year that his brother (-in-law?) whose political views are quite different, held him in considerable restraint because of his financial position in the firm», *ibid.*, p. 4. Da questo passaggio si desume che Olivetti si era intrattenuto negli uffici della CIA già nel 1956 («last year»).

fare con gli autonomisti nenniani, che gli avevano chiesto di entrare nel PSI per tirare il partito fuori dall'influenza comunista, e che avrebbe potuto rendere possibile l'alternanza[1224].

> Olivetti è importante. Ha guadagnato prestigio. È influente sulla sinistra. È un uomo di fiducia e onesto, anche se è forse sognatore. Gli italiani sono scettici verso chi vuole spendere le proprie fortune per una buona causa. Tuttavia, egli conta e può attrarre gli elettori di sinistra. È una parte importante della sinistra non comunista […] Nel lungo periodo l'influenza di Olivetti in Italia, in Europa e in Europa orientale potrebbe essere molto importante. È un brillante esempio di quanto gli imprenditori possono fare se hanno una coscienza sociale. Egli dimostra il potenziale sociale di un regime democratico. Il suo esempio è destinato a influenzare gli studenti non comunisti e i leader di tutta Europa.[1225]

Olivetti brillante esempio di quanto gli imprenditori possono fare se hanno una coscienza sociale.

"Chief" era particolarmente benevolo e fiducioso con Olivetti, ma non abbastanza per convincere i piani alti a finanziare i suoi progetti[1226]. Senza i mezzi economici adeguati, vista l'incertezza dei socialisti e l'unione anticlericale di radicali e repubblicani, l'eporediese si candidò alle elezioni con una lista eterogenea di forze locali. Non per questo la campagna era meno pesante per il «pressoché unico finanziatore».

[1224] Le previsioni elettorali di Olivetti rispondevano al suo carattere: erano ottimiste e sul lungo periodo. Sommando i risultati ottenuti alla Camera nel 1953 dal PSI con quelli delle "terze forze", non si giungeva al 20%, mentre la DC aveva avuto il 40,10% e il PCI il 22,6%. Anche ipotizzando che l'unione socialista avesse riscosso un gran successo, prendendo voti soprattutto alla DC, il governo di sinistra non sarebbe molto probabilmente uscito dalle elezioni del 1958, che confermarono ulteriormente il ruolo governativo dei democristiani (42,35%) e la stabile opposizione del PCI (22,68%).

[1225] «Olivetti is important. He has gained prestige. He does have influence on the left. He is a trusted and honest man, if perhaps a dreamer. Italians are skeptical of anyone who will spend his fortune for a good cause. Nevertheless, he counts and has an attraction for left wing voters. He is an important part of the non-communist left […] In the long term Olivetti's influence in Italy, in Europe and in Eastern Europe could be very important. He is a shining example of what private business can do if it has a social conscience. He demonstrates the social potential of a democratic regime. His example is bound to influence non-Communists students and leaders throughout Europe», relazione datata 5 novembre 1957, allegata al "Memorandum"

[1226] L'ultima sezione del "Memorandum" è secretata, benché anche grazie ad alcuni accenni all'inizio del testo sia evidente che Olivetti avesse fatto richiesta di denaro. Anche le motivazioni della risposta non sono conosciute, ma si desumono dal "transmittal slip" di "Chief" a Allen Dulles: «I sent a copy of this memo in draft to [secretato] (WE [West Europe] division, DDP) who has made no comment on it […] Although the Director doubtless has enough on his mind, it might be worth while to send to [secretato]with the suggestion that he brief the Director on the substance of the page 4», ossia sulla richiesta di fondi.

Il rifiuto della CIA.

Olivetti si rivolse nuovamente a "Chief", che il 1° aprile 1958 inviò un rapporto a Dulles nel quale sosteneva apertamente la necessità di contribuire alla riuscita del MC affinché potesse formare una ragionevole alleanza con il PSI[1227]. La risposta fu negativa. Non si conoscono le motivazioni, nuovamente secretate, ma non è difficile intuire che l'amministrazione statunitense non avesse intenzione di modificare la propria politica di sostegno della Democrazia Cristiana, che in dieci anni aveva raggiunto gli obiettivi prefissati: garantire, nel bene e nel male, che i comunisti non giungessero al Governo e radicare buone relazioni politiche, economiche e culturali tra l'Italia e gli Stati Uniti. Offrire la possibilità di assumere il governo a un partito socialista che fino a tre anni prima era legato a corda doppia con uno dei partiti comunisti più forti dell'Europa occidentale poteva sembrare agli americani un rischio inutile. Bastava essere pazienti, aspettare che poco alla volta i socialisti si staccassero definitivamente dal PCI ed entrassero a due piedi nel campo democratico, con o senza il contributo delle "terze forze". Quando il PCI fosse stato definitivamente isolato, poco importava agli americani se il progetto del centrosinistra avesse perso in dinamicità e si concretizzasse in un Governo di democristiani e socialisti non molto dissimile dai monocolore precedenti .

Olivetti non aveva la pazienza degli americani. Voleva intervenire prima che le condizioni politiche divenissero strutturali, croniche, e possedeva un coraggio e una perseveranza poco comuni. Dopo la sconfitta elettorale, messo alle corde dal MC e dal *management* nell'impresa, con il conto in negativo, ristabilì un canale con l'America. Questa volta interpellò direttamente Allen Dulles, e intorno al 4 settembre 1958 giunse di nuovo negli Stati Uniti[1228]. Il risultato fu probabilmente lo stesso delle volte precedenti e dell'ultima, nel gennaio 1960, quando scrisse al capo

[1227] «In a sense, support of the Communità [*sic*] movement might be said to be truly in the spirit of the original concept of the Marshall Plan: to help the peoples of Europe to help themselves», CIA-RDP80-01446R000100060015-5, in GUI, Francesco "Classified", *cit.*, p. 83.

[1228] «Through Chris Herter's office I had a message about Mr. Olivetti's trip […] Olivetti is a friend of mine from the war days and I have a high regard for him. He is a man of great courage and interesting ideas, many of which he outlined to me as far back as 1944, [secretato] Unfortunately, I shall probably be away on September 4 […] I shall, however, be in touch with Chris Herter's office in order to arrange that someone in our office has an opportunity to talk with him while he is here. I appreciate your courtesy in bringing his visit to my attention», lettera di Allen Dulles all'ex governatore del Massachusetts Robert F. Bradford, 21 agosto 1958, in CIA-RDP80B01676R003800020036-2, in linea <http://www.foia.cia.gov/sites/default/files/document_conversions/5829/CIA-RDP80B01676R003800020036-2.pdf> (consultato l'11 settembre 2013). Il capo della CIA affermò che Olivetti sarebbe giunto negli Stati Uniti verso il 4 settembre.

della CIA e gli segnalò che per sanare il debito creato dalle elezioni gli ci sarebbero voluti tre o quattro anni, benché nel frattempo occorressero 300 mila dollari all'anno per una campagna volta proseguire la ristrutturazione del MC in forza politica capace di contrastare il PCI[1229].

Metapolitica. Fare e diffondere la cultura del sociale

> *What has perhaps been even more conspicuously lacking has been people who are accessible to the existing knowledge, people whose minds have been trained to play freely with the facts, people who have learned the fine and exacting art of co-operating with their fellows; people who are as critical of their own mental processes and habits of behavior as they are of the institutions they wish to alter.*
> Lewis Mumford, *History of Utopia*, 1922

Nell'ottica di Adriano Olivetti e dei suoi collaboratori nell'impresa e nel Movimento Comunità l'uomo è innanzitutto un "animale sociale", è una persona che può approfondire il proprio carattere e realizzare le proprie vocazioni solo entro la collettività. Con estrema coerenza e lucidità, sin dalla seconda guerra Olivetti promosse in Italia la scienza dell'individuo e la scienza della società, la psicologia e la sociologia contro le quali si opponevano l'idealismo crociano e marxiano. Tramite le Edizioni di Comunità e la rivista diffuse autori importanti in quelle discipline, sociologi, psicologi, urbanisti e studiosi dall'approccio spiccatamente scientifico come Garosci (politica), Argan (arte e architettura), Fuà (economia)[1230]. Affidò loro una funzione importante all'interno dell'impresa, nell'Ufficio studi psicologici e nell'Ufficio studi relazioni sociali, che dal 1957 si

Persona e Comunità.

[1229] Cf. GEMELLI, Giuliana, "Public Goals and Private Initiative", *cit*. Sempre negli archivi della CIA (NARA, CIA-19591023-0000032122) è presente un Memorandum, datato 23 ottobre 1959, del "Deputy Director" al "Director of Central Intelligence" (Dulles) in cui si fa riferimento a una lettera di Adriano Olivetti allo stesso Direttore, del 15 ottobre 1959, con allegato un documento intitolato "Political Disengagement – An Essay on the Problem of Transition from Dictatorship to Democracy", corrispondente alla quarta parte del volume *Città dell'uomo*, "Saggio preliminare intorno al salto dalla dittatura alla libertà".

[1230] Tra gli autori della casa editrice si possono mettere in luce diversi: George Fauquet, Carl Jung, Pierpaolo Luzzatto (*Statistica demografica ed economica*), Jean Piaget, Georges Friedmann, George Goyder (*L'avvenire dell'impresa privata. Studio sulla responsabilità*), Joseph Schumpeter, Hennrick Infield, Albert Meister, Henri Desroche, Georges Gurvitch, John Galbraith, Lewis Mumford, Karl Mannheim. A conferma dell'identità delle Edizioni di Comunità, a un anno della morte di Olivetti, nel 1961 uscirono Erich Fromm, *Psiconalisi e religione*, e i due volumi di Max Weber, *Economia e società*.

ritrovarono con gli assistenti sociali ad operare insieme nell'edificio di fronte alla fabbrica dedicato ai Servizi sociali. Gli allievi dell'IPSOA e del Corso formazione meccanici erano formati alle discipline specialistiche e al contempo alle scienze umane e sociali (storia dell'arte, storia dei partiti e dei sindacati, ecc.), affinché sviluppassero una cultura generale ed un'attitudine critica. Secondo Olivetti e i comunitari, infine, nessun intervento riformatore sul piano urbanistico, politico e economico poteva essere compiuto senza uno studio dei soggetti e dei contesti sociali sui quali si pensava di agire. Sin dagli studi sull'organizzazione d'impresa, l'eporediese aveva infatti affermato che non vi è azione senza piano e non vi è piano senza analisi, come stavano a dimostrare il piano regolatore per la Valle d'Aosta, gli interventi dell'UNRRA a Matera e su un altro piano l'Ufficio studi economici nell'impresa.

La meta politica del Movimento Comunità.

Oltre a promuovere l'approccio e la metodologia delle scienze sociali, Adriano Olivetti percepiva una missione, che doveva compiere «in quanto uomo» e lo spingeva a partecipare attivamente alla vita sociale. Socialismo e scienze sociali venivano dunque a coincidere in lui e nella metapolitica del MC, che era politica fondata sullo studio e sull'azione diretta nel territorio[1231]. Così, se aveva accettato di iscriversi allo PSIUP per entrare nell'Istituto Studi Socialisti, per lo stesso motivo negli anni '50 elaborò una strategia per l'unificazione delle "terze forze" in un partito socialista democratico che vedeva il MC in posizione di elaboratore di analisi e di programmi[1232]. La "terza via" di Olivetti non era solo un'alternativa al pericoloso fronteggiarsi di due ideologie, ma era

[1231] «La visione di socialismo istituzionale che sorreggeva il programma comunitario affidava inoltre alla sociologia la disamina del rapporto di potere tra i gruppi sociali e gli istituti economici e politici, dentro e fuori la sfera di produzione, indicando la sua relazione con l'obiettivo qualificante del riequilibrio dell'organizzazione sociale. Col problema del rapporto tra mezzi e fini dell'azione politica e sociale, della congruità del metodo rispetto allo scopo e a i valori perseguiti, veniva rinsaldato il nesso tra socialismo e sociologia in una portata che esorbitava anche dallo spazio politico del Movimento Comunità», BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p 53-54. V. anche GEMELLI, Giuliana, "La recherche en dehors de l'Université dans l'Italie des années soixante et soixante-dix: le cas des sciences sociales", in «La revue pour l'histoire du CNRS», n. 3 (2000), in linea <http://histoire-cnrs.revues.org/2922> (consultato l'11 novembre 2012).

[1232] Olivetti «deputava alle scienze sociali un compito formativo e pedagogico nei confronti di un'azione politica che istituzionalizzava la loro funzione critica e ne sanzionava la natura di discipline "democratiche"», BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 52-53. Per un inquadramento generale del lavoro di Adriano Olivetti nel campo delle scienze sociali, v. GEMELLI, Giuliana, "Riforme istituzionali, sviluppo economico e scienze sociali: un confronto Italia-Francia (1950-1970)", in *Politiche scientifiche e strategie d'impresa: le culture olivettiane ed i loro contesti*, Giuliana GEMELLI (ed.), Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 2005, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quaderni/011211062956quaderno%2051%20pdf.pdf> (consultato il 22 agosto 2013), p. 15-34.

anche una cultura che promuoveva l'incontro del metodo scientifico e della tecnica (industriale, urbanistica, architettonica, amministrativa, politica) con la complessità dello spirito umano e della società, una cultura che si manifestava nelle scienze sociali. Il sapere era per Olivetti la via della pace, sin dall'*Ordine politico* dove aveva indicato la «dissociazione tra etica e cultura e tra cultura e tecnica» come prima causa del «turbamento dell'ordine sociale».

Gli enti funzionali allo studio, all'azione e alla diffusione della cultura olivettiana.

Nelle pagine precedenti sono già stati nominati più volte alcuni enti funzionali allo studio e all'azione sociale, nonché alla diffusione della cultura, che Adriano Olivetti contribuì a fondare durante gli anni '50, quando il suo disegno politico si trasformò progressivamente in attività coerenti tra loro. Organi di un'azione che si voleva strutturale, come si può desumere da una loro elencazione che non pretende essere esaustiva:

- *Ufficio enti locali del MC*: assistenza tecnica e burocratica alle amministrazioni comunitarie;
- *Servizio di assistenza agricola e zootecnica del MC*: sorto nel 1952 affinché le giovani generazioni attirate dall'industria non abbandonassero la campagna; degli agronomi assistevano i numerosi canavesani proprietari di piccoli appezzamenti di terreno dove occorreva impiegare nuove tecniche per renderli economicamente interessanti;
- *Istituto Italiano per i Centri Comunitari*: «Istituto di Studi per la struttura organica dei Centri Comunitari, per i problemi urbanistico-sociali dei CC e organo di consultazione e di studio per le Comunità territoriali»[1233]; nel 1957 gestiva 70 Centri culturali e comunitari in tutta Italia (biblioteca, corsi, conferenze, assistenza tecnica ai privati, alle imprese, alle amministrazioni) ed era in collegamento con diverse istituzioni nazionali ed internazionali;
- *Lega dei comuni del Canavese*: fondata nel febbraio 1955, riuniva 72 comuni: assistenza giuridica e tecnica ai comuni per progetti di lavori pubblici o pratiche amministrative; aiuto per la nascita di consorzi medici o veterinari; piano regolatore intercomunale (unica realizzazione fu un muro di "casermoni" sul confine di Banchette d'Ivrea)[1234]; patrocinò la nascita del consiglio per il bacino imbrifero della

[1233] Verbale della riunione della DPE, 20 gennaio 1952, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, MC, DP (22.721).
[1234] cf. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 254.

Dora, ma si scontrò con l'ostilità del prefetto e la DC valdostana, che impedirono alla Lega di ottenere la personalità giuridica; tra il 1955 e il 1960 pubblicò «Il notiziario amministrativo»;

- *Centro di sociologia della cooperazione*: ricerche sulle forme di cooperazione e *community studies*; diretto da Albert Meister (psico-sociologo, allievo di Piaget e Desroche) e in collaborazione con il Bureau d'Études Coopératives et Communautaires di Henri Desroche[1235], il Group Farming Research Institute di Henrik Infield;
- *Istituto rinnovamento urbano rurale del Canavese (I-RUR)*: intervento nelle aree depresse tramite l'assistenza tecnica e creditizia nella creazione di attività imprenditoriali;
- *Gruppo tecnico di coordinamento urbanistico del Canavese (GTCUC)*: analisi del territorio e della popolazione canavesana per la redazione di un piano urbanistico su scala urbana e territoriale.

Sociologia, psicologia e organizzazione del lavoro

Il Centro di psicologia e l'Ufficio studi relazioni sociali Olivetti

Il Centro di psicologia, aperto nel 1942 da Cesare Musatti, e l'Ufficio studi relazioni sociali Olivetti, nato nel 1954 sotto la guida di Alessandro Pizzorno e dal 1956 trasformato in Servizio ricerche sociologiche e studi sull'organizzazione, diretto da Luciano Gallino, contribuirono grandemente alla formazione e alla diffusione di una sociologia e di una psicologia del lavoro in Italia[1236].
L'Ufficio studi relazioni sociali assume un'importanza particolare nell'immagine di Adriano Olivetti, poiché confermava il suo sguardo da sociologo autodidatta che, già evidente durante il primo viaggio negli USA, negli anni '30 gli permise di constatare che l'organizzazione dell'industria moderna contribuiva ad accrescere i problemi sociali. Anche se vent'anni dopo le prime osservazioni, l'ufficio era

[1235] V. l'interessantissima e lunga lettera di Henri Deroche a Adriano Olivetti, 22 aprile 1954, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), dove il sociologo abbozzava un serio programma di collaborazione con il «cher Professeur [*sic*] et Ami».
[1236] Un esempio della migrazione costante dei collaboratori di Olivetti da un'attività all'altra, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310) è presente uno stralcio della lettera del 17 febbraio 1956 dove viene comunicata l'assunzione di Luciano Gallino, dipendente della Olivetti, in un Centro comunitario per effettuare delle ricerche sociologiche. Lo stesso Gallino andò nel 1959 al Congresso mondiale di Sociologia, dove era stato invitato Olivetti. Si può nominare anche il francese Albert Meister che, assunto come consulente per la Olivetti a partire dal 1° dicembre 1954, si occupava a tempo pieno di sociologia della cooperazione per conto del Centro di Ivrea.

stato infatti creato per correggere l'organizzazione del lavoro con uno sguardo non strettamente ingegneristico e permettere un rapporto meno traumatico, alienante, dell'operaio con il lavoro alla macchina. E i particolare per trovare una soluzione costruttiva ai disagi comportati dalla catena di montaggio, avviata nel 1950, qualche anno prima della nascita dell'Ufficio[1237]. Risolvere, proporre miglioramenti e aggiustamenti con un attenzione particolare all'operaio che «non sigilla la sua umanità nella tuta da lavoro»[1238], ma non stravolgere l'organizzazione taylorista del lavoro, che almeno fino al 1965 in Olivetti rimase un tabù, era «assolutamente fuori discussione perché giudicata di gran lunga economicamente più vantaggiosa»[1239]. Per mitigare indirettamente i disagi dovuti ad un lavoro stressante e anonimo, dietro la spinta del Presidente Adriano era quindi stato messo in opera un sistema a quattro corni[1240]: partecipazione alla vita articolata dell'impresa[1241]; benefici immediati dati dalle "concessioni" materiali dell'azienda (paga maggiore rispetto a quella riscontrabile nelle altre imprese sul territorio, mensa e trasporti a basso costo, orari ridotti, ecc.); servizi per i problemi sociali *fuori* dall'impresa (assistenti sociali, poliambulatorio per la popolazione, maternità e asili, trasporti, mensa, prestiti per la costruzione della casa, ecc.); e appunto gli uffici di sociologia e di psicologia, che collaboravano in stretto rapporto con gli uffici del personale[1242].

Occorre precisare che in Olivetti l'installazione del modello fordistico della catena fu progressivamente avviata a cavallo degli anni '40 e '50 e

[1237] V. BUTERA, Federico, DE WITT, Giovanni, *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa*, *cit.*, nonché RICCIARDELLI, Chiara, *Olivetti: una storia, un sogno ancora da scrivere: la sociologia del lavoro italiana nell'esperienza di Ivrea*, Milano, Franco Angeli, 2001.

[1238] Testo inciso su una targa apposta all'ingresso della biblioteca Olivetti.

[1239] BUTERA, Federico, DE WITT, Giovanni, *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa*, *cit.*, p. 69.

[1240] Negli ultimi testi, pubblicati in *Città dell'uomo*, Olivetti fece più volte riferimento a Simone Weil, filosofa che aveva vissuto la fabbrica (*La condizione operaia*, Milano, Edizioni di Comunità, 1952) e aveva poi scritto sullo sradicamento dell'uomo moderno dovuto in gran parte alla condizione anonima del lavoratore e alienante del suo lavoro (*La prima radice*, Milano, Edizioni di Comunità, 1954).

[1241] Nei limiti segnalati *supra*, p. 380 e seguenti.

[1242] Completa questo discorso MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile*, *cit.*, p. 177: «il basso grado di politicizzazione degli operai contadini della Olivetti non implicava un loro adattamento automatico alla gerarchia aziendale e alla disciplina produttiva: essi sviluppavano piuttosto un atteggiamento strumentale: salvaguardare attraverso il salario la propria indipendenza economica, per la quale non era più sufficiente il reddito agricolo. Occorreva allora, secondo Adriano, cercare mezzi di compensazione alla dequalificazione del lavoro, individuabili in compensi materiali e morali».

solamente sulle linee di montaggio a cottimo collettivo, il reparto più cronivoro[1243], dove «i prodotti meccanici (costituiti da lunghi cinematici integrati, cioè pezzi collegati fra loro) venivano montati su una successione di posti di lavoro che costituivano lunghe linee parallele. La durata del lavoro delle singole fasi era identica per ciascun posto della linea […] i prodotti erano costituiti da un gran numero di pezzi: nella dimensione di una calcolatrice da tavolo erano contenuti circa 3.000 pezzi»[1244]. La linea imponeva un ritmo di lavoro pesante e stressante, fonte del *blue collar blues* che si manifestò pienamente negli anni '60 anche in Olivetti[1245].

L'ufficio di sociologia e quello di psicologia dimostravano con il loro lavoro che la Olivetti si fondava su valori diversi rispetto alla maggior parte delle imprese non solo metalmeccaniche, poiché funzione della sociologia e della psicologia del lavoro non era conciliare a tutti i costi gli «interessi di lavoro e capitale»[1246], quanto piuttosto armonizzare l'efficienza degli ingegneri con l'essere uomini e persone degli operai, affinché si trovassero sistemi d'organizzazione del lavoro meno pesanti per il corpo e lo spirito. Un altro sociologo olivettiano, non impiegato nella fabbrica, Franco Ferrarotti, criticò a più riprese

[1243] Ad eccezione di «organizzazione del montaggio a linea continua» nella casella dedicata al 1950 nella cronologia che chiude *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Francesco NOVARA, Renato ROZZI, Roberta GARRUCCIO (ed.), Milano, Bruno Mondadori, 2005, p. 618, e una frase nell'introduzione allo stesso libro, non ricordo di aver potuto leggere alcun studio, né trovo nel materiale in mio possesso alcun riferimento all'avviamento delle catene di montaggio in Olivetti, ma solo vaghe indicazioni prive di scansioni temporali. È evidente che urge ormai una storia complessiva della Olivetti, dell'organizzazione del lavoro, dei rapporti tra le parti, con il territorio, con le altre imprese, ecc. che vada dalla fondazione nel 1908 alla sua scomparsa quasi un secolo più tardi.

[1244] *Psicologi in fabbrica*, *cit.*, p. 37.

[1245] «La gestione del personale rilevava di continuo un crescente disagio della manodopera che si manifestava come difficoltà a fare il cottimo, con richieste di spostamenti, tensioni con capi e compagni, assenteismo, piccole e grandi infrazioni alla disciplina di fabbrica. I servizi sanitari operavano sugli effetti sanitari di queste forme di lavoro: stress, *strain*, depressione, nevrosi e in qualche caso scatenamento di sindromi psicotiche. La critica al lavoro parcellare e disumanizzante era stato il *leit motiv* degli studi e degli interventi del Centro di psicologia. Il Centro di Sociologia aveva documentato con gli studi le fonti dell'assenteismo per malattia: insoddisfazione, senso di insignificanza del lavoro, alienazione, anomia, ecc. Gli assistenti sociali operavano quotidianamente sugli effetti sociali del lavoro in frantumi: tensioni familiari, mal adattamento sociale, difficoltà ad amministrare le proprie risorse economiche», BUTERA, Federico, DE WITT, Giovanni, *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa*, *cit.*, p. 68-69. Per una rappresentazione letteraria delle sindromi psicotiche alla Olivetti, v. il primo romanzo del direttore del personale Paolo Volponi, *Il memoriale*, Milano, Garzanti, 1962. L'espressione "lavoro in frantumi" viene dal sociologo del lavoro George Friedmann, il cui *Le travail en miettes* era stato tradotto dalle Edizioni di Comunità su esplicita richiesta di Adriano Olivetti.

[1246] BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 83.

le *human relations* nelle quali vedeva uno strumento per assicurare l'adeguazione dei lavoratori alle politiche aziendali[1247].

> Ma esiste pur sempre una reale sofferenza operaia […] Una via d'uscita esiste – e *non* è quella della "relazioni umane". Distaccate dai problemi strutturali, per i quali non hanno denti, le "relazioni umane" diventano la tecnica del conformismo […] Il taylorismo va fronteggiato *sul piano della struttura organizzativa*, in quelle situazioni in cui il suo calice sta per essere bevuto fino in fondo e che segnano le posizioni di anticipo verso cui muove tutto il sistema produttivo, *mediante riforme organiche che intacchino alle radici la concentrazione del potere* […] Gli schemi ideologici qui non soccorrono. Il marxismo rivela i suoi limiti.[1248]

Secondo Ferrarotti e gli altri sociologi olivettiani i problemi legati all'organizzazione scientifica del lavoro non sarebbero stati compresi né risolti dalla lotta operaia contro il padrone capitalista. Occorreva una cultura fondata sull'osservazione e il dialogo tra gli attori, servivano uomini consci che «i segni di malessere sempre più presenti nel sistema industriale non *potevano* essere curati con metodi tradizionali»[1249], intellettuali decisi a trovare nuovi sistemi organizzativi capaci di garantire la produttività – quindi l'occupazione – e al contempo un maggior benessere sul luogo di lavoro per gli operai. Cultura e uomini che, senza dimenticare che si faticava come nelle altre industrie metalmeccaniche, grazie al lavoro di Adriano animavano la Olivetti. Dove senza aspettare le recriminazioni di sindacati e operai, a partire dagli ultimi anni '60 e grazie a Federico Butera, il successore di Gallino, si passò alla linea "a spinta", altrettanto rapida ma più flessibile della catena motorizzata, prima di passare alle isole di produzione che in gran parte ricomposero il lavoro frantumato

Osservazione e dialogo.

[1247] Non vi sono tracce che indichino che Olivetti venne a conoscenza delle "relazioni umane" prima di altri in Italia, dove giunsero con il Productivity drive del piano Marshall, ma solo tre titoli degli anni 1955-1959 nella biblioteca conservata alla Fondazione Adriano Olivetti. L'unica collegamento ipotizzabile, abbastanza indiretto, fu padre Agostino Gemelli, che Olivetti probabilmente incontrò già negli anni '20-'30 dato il comune e interesse per l'OSL (in biblioteca si trova GEMELLI, Agostino, *L'operaio nell'industria moderna*, Vita e pensiero, 1945), prima della collaborazione nella commissione d'inchiesta sulla disoccupazione.

[1248] FERRAROTTI, Franco, "Fine di una ortodossia", in «Comunità», a. XI, n. 54 (novembre 1954), p. 37.

[1249] "La crisi dell'organizzazione scientifica del lavoro", in «Economia & Lavoro», a. VI, n. 1 (gennaio-febbraio 1972), p. 35.

dal taylorismo[1250].

L'I-RUR e il GTCUC

Come spesso nei progetti elaborati da Olivetti a cavallo degli anni '40 e '50, l'Istituto di ricostruzione urbana e rurale del Canavese ebbe una storia complicata e fatta di profonde modifiche tra il progetto e la concretizzazione, compiute per aggirare ostacoli economici e culturali.

L'I-RES.

Nel 1951 Adriano ideò una sezione dell'INU incaricata di raggiungere tre obiettivi. Sarebbe stato innanzitutto un organo avente «bilancio autonomo e ampia potestà nel campo specifico dell'attuazione dei piani urbanistici, alle dirette dipendenze della Presidenza del Consiglio»[1251], un istituto dotato dei mezzi economici e dell'autorità per coordinare centralmente i piani decentralizzati. Avrebbe dovuto inoltre lottare contro la disoccupazione tramite lo studio per le aree depresse di un «piano generale di pieno impiego atto ad eliminare completamente la disoccupazione locale». Il terzo compito che Olivetti voleva affidargli sarebbe stato «conferire un assetto organizzativo adeguato a taluni compiti assegnati dall'ECA, d'accordo con le competenti autorità, alla 1° giunta UNRRA-Casas»[1252]. In sintesi, nel segno della Tennessee Valley Authority, Olivetti voleva creare un ente dotato di forte capacità d'impatto economico e sociale grazie ad interventi urbanistici fondati su un piano organico. Un ente che avrebbe acquisito le capacità intellettuali dell'INU e le avrebbe rese operative affiancandole al braccio operativo dell'UNRRA, dotabile di cospicui poteri finanziari e politici applicati non più nella ricostruzione di villaggi ma nella più vasta opera di dinamizzazione di intere comunità depresse e dell'Italia in generale[1253].

[1250] Sulle isole di produzione, aggiornate ma tutt'ora impiegate nell'organizzazione del montaggio nelle imprese meccaniche (v. per esempio le interviste finali di Francesca Comencini agli operai della Brembo nel documentario *In fabbrica*, 2007, o nell'impressionante, fondato e ideologicamente orientato lavoro di Jean-Robert Viallet, *La Mise à mort du travail 1) La Dépossession - 2) L'Aliénation - 3) La Destruction*, 2009, soprattutto per quanto riguarda l'organizzazione in Fenwick), il riferimento obbligato è il recente BUTERA, Federico, DE WITT, Giovanni, *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa*, *cit.*, e anche per l'aspetto figurativo DE WITT, Giovanni, *Dalla meccanica all'elettronica. Cronaca di una mutazione genetica*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 1997.

[1251] "Documento 4. Progetto I-RUR", in *Adriano Olivetti Presidente dell'INU. Documenti, testimonianze, interpretazioni*, Patrizia GABELLINI e Paola SAVOLDI (ed.), «Urbanistica Dossier», n. 47/48 (aprile-maggio 2002), p. 16.

[1252] *Ibid.*

[1253] Non è difficile riconoscere nel progetto di I-RUR le funzioni che Olivetti inizialmente aveva

Il progetto, elaborato inizialmente con l'aiuto di Manlio Rossi-Doria e denominato Istituto di ricostruzione economica e sociale (I-RES)[1254], fu presentato da Olivetti e Musatti al Presidente del Consiglio De Gasperi ed era appoggiato dai ministri Campilli (Industria) e Fanfani (Agricoltura), nonché dall'ECA, tramite Guido Nadzo che sosteneva anche l'operato dell'UNRRA olivettiana. Si ipotizzò di dedicargli fondi specifici del Ministero dell'Industria, versati al Casas, e ridirigerne eventualmente altri dal Fondo incremento edilizio, dall'INA-Casa e dagli altri enti implicati nell'accelerazione dello sviluppo economico, occupazionale, edilizio, ecc. Dal punto di vista istituzionale, l'obiettivo a termine era razionalizzare l'opera di dinamizzazione del paese che aveva già portato alla creazione di una selva di organismi non coordinati tra loro, ed evitare così doppioni, sprechi, sovrapposizioni e concorrenze inutili. Il progetto venne però osteggiato da Salvatore Aldisio, Ministro dei Lavori pubblici, che non riuscendo a «comprendere lo spirito di iniziative a vasto respiro» preferì evitare la creazione di un nuovo ente[1255]. Fatto uscire dalla porta, un anno dopo il disegno di Olivetti rientrò dalla finestra di Aldisio. Al congresso nazionale INU di Venezia, nell'ottobre 1952, il Ministro si era espresso a favore della pianificazione regionale. La "giusta dimensione" dell'urbanistica richiedeva però secondo Olivetti la coordinazione dei piani, che poteva essere agilmente assicurata da una costola del ministero dei Lavori Pubblici, da un Centro studi di pianificazione urbana e rurale che avrebbe potuto trovare sede presso l'INU.

> Bisogna evitare che vi siano grosse lacune nelle indagini, che si seguano criteri redazionali disparati, che alcune regioni rimangano troppo indietro rispetto ad altre – in poche parole, che, per mancanza di coordinamento organico, la pianificazione regionale, così fruttuosamente e alacremente iniziata, si insabbi amministrativamente e funzionalmente.[1256]

voluto assegnare all'UNRRA-Casas (cf. *supra*, p. 334 e seguenti), così come lo strumento per l'applicazione del piano per la ricostruzione del Mezzogiorno proposto nel 1955 (cf. *supra*, p. 371).

[1254] Cf. lettera di Adriano Olivetti a Bruno Engel, 25 novembre 1951, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

[1255] Cf. lettera di Salvatore Aldisio a Adriano Olivetti, 3 marzo 1952, e la lettera-relazione di Riccardo Musatti a Adriano Olivetti, 19 settembre 1951, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310). V. anche OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 227.

[1256] Lettera di Adriano Olivetti a Salvatore Aldisio, 2 febbraio 1953, in *Adriano Olivetti Presidente dell'INU*, *cit.*, p. 17.

Il Presidente dell'INU richiese direttamente a De Gasperi i fondi per l'istituto, ma anche in questo caso si scontrò con una risposta negativa: veniva scoraggiata l'istituzione di nuovi enti, mentre si suggeriva una riforma dell'INU affinché integrasse «l'attività attuale di ente di Alta Cultura con altra di ordine pratico»[1257].

Come negli altri casi in cui aveva preparato un progetto su grande scala, per realizzare l'istituto Olivetti dovette rivolgersi al suo Canavese e adattare il progetto al contesto specifico. Lo annunciò il 29 ottobre 1954 a Vico Canavese, di fronte ai sindaci della Valchiusella e al nuovo Ministro dei LLPP, l'amico Giuseppe Romita.

L'I-RUR.

Il 21 dicembre 1954 venne approvato lo statuto dell'Istituto ricostruzione urbana e rurale del Canavese, che in dieci anni di attività assunse un ruolo importante per lo sviluppo del territorio, in particolare della zona di Ivrea[1258]. Uno dei frutti più maturi del comunitarismo di Olivetti, esempio di «pianificazione decentrata basata sull'integrazione di industria e agricoltura»[1259], animato da tecnici e da umanisti[1260], l'I-RUR mirava alla realizzazione di programmi volti al miglioramento delle condizioni sociali ed economiche, materiali e culturali della popolazione canavesana, ed apportare così un contributo «al problema del pieno impiego e della mano d'opera», per il quale promosse la nascita e guidò lo sviluppo di «concrete attività artigiane, industriali ed agricole e in genere qualunque attività economica»[1261]. Oltre all'attività diretta nell'economia, l'I-RUR si metteva a disposizione di amministrazioni comunali, privati e imprese per consulenze in materia di pianificazione e di organizzazione. Essendo un'associazione *non-profit* e a struttura cooperativa, i fondi dell'I-RUR provenivano dai contributi dei soci e soprattutto dal ricavato delle attività economiche dello stesso istituto. Dal punto di vista della creazione d'imprese, l'I-RUR funzionava come una società di credito, rifacendosi anche in questo caso al modello cooperativo[1262].

[1257] Lettera del Ministero dei LLPP, Ufficio Studi e Legislazione, Ufficio Legislativo a Adriano Olivetti, 3 marzo 1953, *ibid.*

[1258] V. l'interessante lavoro di una scuola media canavesana, "L'indotto della Olivetti negli anni del boom", in linea http://www.cliomediaofficina.it/labstoria/scuole/ivrea/index.htm (consultato il 12 settembre 2013).

[1259] BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 162.

[1260] Il 15 marzo 1956 Adriano Olivetti scrisse a Ludovico Actis-Perinetti, filosofo e letterato, socialista, già attivo nel MC, per offrirgli un posto nel Consiglio di Amministrazione dell'I-RUR.

[1261] Statuto dell'I-RUR, riportato in BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 260-263

[1262] Come già accennato a proposito di Milhaud (*supra*, p. 263 e p. 329), il MC era sede italiana del CIRIEC, il Centro internazionale di ricerca e informazione sull'economia corporativa.

La diversificazione e il decentramento delle imprese nel Canavese.

Grazie alla Ivrea s.r.l., costituita appositamente, furono creati il laboratorio di abiti per bambini Olyvia Revel a Ivrea, una fabbrica di elementi di gomma e di plastica a Sparone, una fabbrica di gabbiette metalliche per i tappi di spumante a San Bernardo, vennero avviate la produzione dell'amaro Bairo e un'impresa di valigette a Valdracco, dove venivano prodotte anche le custodie della portatile Lettera 22. A queste attività artigianali e industriali va aggiunta la Baltea motori a Borgofranco, nata dall'associazione dell'I-RUR con privati, dato che l'attività (grandi motori diesel) necessitava capitali elevati. Attivo anche sul piano agricolo, l'I-RUR permise la costituzione della Cantina sociale di Piverone, della Cooperativa agricola di Montalenghe, della Cooperativa vinicola canavesana, dei Vivai canavesani e del Consorzio irriguo di Cossano.

Tramite l'I-RUR Adriano intendeva anche rendere le popolazioni canavesane meno dipendenti dalla Olivetti, poiché un tessuto di piccole e micro imprese nell'area attorno a Ivrea avrebbe costituito un'alternativa e dinamizzato territori rurali non interessanti per la grande industria, che erano intaccati dallo spopolamento. Nelle piccole imprese si sarebbe inoltre offerta la possibilità di agire autonomamente ed assumere responsabilità a un numero di persone maggiore di quanto accadesse nella grande fabbrica. Il fondatore dell'I-RUR sperava infatti che divenissero progressivamente delle comunità di lavoro, dove grazie alla condivisione delle tecniche specifiche e della cultura generale i lavoratori partecipavano attivamente alla gestione delle imprese e all'amministrazione dei problemi della vita sociale[1263].

Per quanto Adriano volesse che l'evoluzione delle nuove imprese avvenisse «al di fuori della dipendenza dal capitale»[1264] e che esse offrissero ai canavesani un'alternativa alla Olivetti, l'I-RUR fu completamente di-

[1263] V. PAMPALONI, Geno, "La Comunità Boimondau", in «Comunità», a. IV, n. 6 (gennaio-febbraio 1950), p. 4-8; *Boimondau. 10 années d'expérience communautaire*, COMMUNAUTE DE TRAVAIL DE BOIMONDEAU (ed.), 1951; MERMOZ, Marcel, *L'autogestion c'est pas de la tarte ! Entretiens avec Jean-Marie Domenach*, Parigi, Seuil, 1978 ; "La communauté de travail Boimondau et la Cité Horlogère", in «Lettre du fonds local», n. 9 (marzo 1989). Devo ringraziare M Patrice Roussel che sulla base di una semplicissima indicazione ha cercato, reperito e infine mi ha offerto le tre belle pubblicazioni appena segnalate. Di più facile accesso l'esposizione "La communauté Boimondau", in linea <http://www.lectura.fr/expositions/boimondau/index.html> (consultato il 21 agosto 2013). Un riferimento implicito alla disseminazione di opifici nelle valli del Canavese è anche in *La prima radice* di Simone Weil.

[1264] OLIVETTI, Adriano, discorso pronunciato il 2 aprile 1955, citato in BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, *cit.*, p. 167.

pendente proprio dal denaro dell'impresa fondata da Camillo. Come nelle altre realizzazioni politiche e sociali dell'eporediese, anche in questo caso è opportuno sottolineare che lo scoglio delle elezioni nel 1958 e poi l'improvvisa scomparsa del loro ideatore non permisero all'iniziativa di esprimere tutte le proprie potenzialità, e che se Olivetti avesse potuto insistere nella sua ottimistica opera di sollecitatore di alternative alla realtà esistente i risultati sarebbero stati probabilmente diversi, le imprese dell'I-RUR avrebbero saputo rendersi autonome e rimborsare i debiti. Resta comunque il fatto che tra l'inizio del 1955 e il giugno 1958 la Olivetti aveva concesso all'I-RUR un credito di circa 450 milioni di lire, al quale si aggiungevano 70 milioni annui in personale tecnico e amministrativo. Quando l'ingegnere Raffaele Jona[1265] ne assunse la direzione nel 1960 i debiti erano dimezzati, tenendo conto dell'inflazione, e scesi a 326.600.000 lire[1266].

Anche se sul finire degli anni '30 il razionalistico piano regionale della Valle d'Aosta si era arenato nelle secche dell'indifferenza della politica urbanistica del regime mussoliniano, dedito ormai a uno stile imperiale, classicheggiante e monumentale, nel secondo dopoguerra Adriano Olivetti non aveva dimenticato quel pioneristico lavoro in *équipe*. A ricordargli la necessità di un piano urbanistico a Ivrea erano gli edifici che l'impresa costruiva poco alla volta attorno alla fabbrica dai mattoni rossi, così come i suoi piani di sviluppo industriale che rischiavano di creare squilibri nell'area eporediese e nel Canavese. A cavallo degli anni '40 e '50 Olivetti puntava infatti ad un'espansione delle attività dell'impresa, che avrebbe comportato una profonda trasformazione economica, sociale ed urbanistica di Ivrea, rendendo necessario lo sviluppo edilizio e la costruzione di nuove vie di trasporto in funzione anche

[1265] Partigiano sotto il comando di Duccio Galimberti, iscritto al Partito d'Azione fino allo scioglimento. In seguito fu membro attivo della Comunità Israelitica di Torino e Roma, con il MC fu eletto assessore comunale alle Finanze di Ivrea nel 1956 e 1960, candidato nel 1958 nella circoscrizione Roma-Viterbo-Latina-Frosinone. Dopo la scomparsa di Adriano Olivetti divenne Presidente del Consiglio Generale della Comunità del Canavese e dell'I-RUR Canavese, che sotto la sua direzione aveva raddoppiato il personale (600 impiegati), cf. "Lettera agli elettori canavesani", in ASO, Fondo Adriano Olivetti-MC-Elezioni politiche 1963.

[1266] Cf. SAPELLI Giulio, "Fini e fine della politica", *cit.*, p. 119. Convertiti in moneta attuale e tenuto conto dell'inflazione, i debiti dell'I-RUR erano passati da quasi 8 a 4,4 milioni di euro. In ASO è presente una lettera di Adriano Olivetti alla Oliyvia Revel, 12 gennaio 1959, con la quale l'imprenditore rimetteva 9 milioni all'impresa dell'I-RUR, e un'altra alla Cooperativa Agricola S. Oronzo, Perticara (PZ), 30 giugno 1959, con la quale offriva 900 mila lire a titolo gratuito per un nuovo agronomo in sostituzione di Francesconi, impiegato a Matera, e non richiedeva il rimborso del credito di 7,5 milioni di lire.

dell'industria e dei lavoratori. Era quindi fondamentale che la trasformazione venisse il più possibile guidata, indirizzata al soddisfacimento dei bisogni degli abitanti, dei lavoratori e della stessa impresa. Conscio dei limiti economici e della differenza culturale dell'amministrazione locale, nell'ottobre del 1951 Adriano Olivetti propose al neo-sindaco di Ivrea, Giacomo Ottello, di finanziare e coordinare le ricerche per un nuovo piano regolatore di Ivrea, che il comune gli avrebbe affidato l'anno successivo. Dopo l'organizzazione del Gruppo tecnico di coordinamento per il piano regionale della Valle d'Aosta, era il primo passo verso la formazione del Gruppo tecnico di coordinamento urbanistico del Canavese (GTCUC), che tra il 1952 e il 1954 avrebbe compiuto vaste ricerche geografiche, urbanistiche, sociali ed economiche, una «campagna di indagini basate sui metodi e gli strumenti delle scienze sociali» già sperimentate a Matera[1267].

Mentre l'esperienza dell'UNRRA dimostrava tutti i propri limiti, mentre l'impresa usciva dall'impasse del 1952 espandendo le attività e la volumetria occupata dalle officine e dai servizi, nella seconda metà del 1954 Adriano Olivetti venne invitato dalla Provincia di Torino alla progettazione dell'autostrada Torino-Ivrea-Valle d'Aosta[1268] e al VI congresso dell'INU, dedicato ai piani comunali nel quadro della pianificazione regionale, ottenne un plauso al lavoro di ricerca che il GTCUC aveva recentemente concluso con la redazione di un progetto di piano regolatore comunale e intercomunale. Nonostante gli attriti tra i diversi specialisti, tra chi giudicava eccessivo l'approccio analitico

[1267] V. SCRIVANO, Paolo, "La comunità e la sua difficile realizzazione", *cit.*, p. 92-106, e BRUNETTI, Fabrizio, MILANI, Paolo, *Perché si pianifica?*, *cit.*. Alle ricerche parteciparono: Ing. Ranieri (unico delegato comunale), gli architetti Quaroni, Renacco, Fiocchi, Doglio, Giovannini; prof. Francesco Brambilla (statistica), prof. Umberto Toschi (geografia antropica), prof. Umberto Facca (economia agraria), dott. Claudio Napoleoni (economia generale), prof. Lamberto Borghi (problemi pedagogici), dott. Giordano (igiene mentale); contributi di Delfino Insolera, Magda Talamo, Giorgio Ferretti. Per la seconda parte della ricerca Olivetti chiamò dagli Stati Uniti il prof. Paul J. Campisi, sociologo della Washington University di Saint Louis, Mississippi.

[1268] «In linea con la "politica delle grandi vie di comunicazione" iniziata nella legislatura precedente, la seconda Giunta Grosso promosse la costituzione della società Autostrada Torino-Ivrea-Valle d'Aosta (Ativa) con l'intenzione di costruire e gestire direttamente la nuova arteria. Sul progetto, realizzato con la consulenza di esperti del paesaggio, influì la presenza a Ivrea di un imprenditore sensibile ai problemi urbanistici come Adriano Olivetti, La Provincia sottoscrisse il 50 per cento del pacchetto azionario. Agli altri Enti pubblici interpellati andò il 34 per cento delle azioni (20 al Comune di Torino, il resto alla Camera di commercio, al Comune di Ivrea e alla Valle d'Aosta). Il rimanente 16 per cento venne riservato alle imprese private e alle istituzioni che rappresentavano "in rapporto alle esigenze di questa strada, una larga sfera d'interessi pubblici", ossia alla Fiat, alla Olivetti, alla Società per lo sviluppo della Valle d'Aosta e alla Unione industriale», DE MAGISTRIS, Alessandro, "L'urbanistica della grande trasformazione (1945-1980)", *cit.*, p. 118.

e privilegiava una progettazione più soggettiva e chi, al contrario, si appassionava per il sistema di raccolta dati e ne faceva uno strumento per la partecipazione democratica degli abitanti, il GTCUC era giunto a redigere sette proposte in linea con i valori comunitari e le teorizzazioni più recenti dell'urbanistica[1269]. Dopo aver atteso qualche mese prima di essere esaminato dai tecnici dell'amministrazione eporediese, il 23 marzo 1955 il Consiglio comunale respinse la proposta con un'ampia maggioranza, dove venivano ad incontrarsi gli interessi del mercato immobiliare e la diffidenza della DC locale e dei sindacati, opposti alla cultura modernizzatrice dei comunitari e della Olivetti[1270].

Il piano di Ivrea.

La soluzione all'*impasse* fu "l'occupazione" dell'amministrazione eporediese. Quando Olivetti indossò la fascia tricolore nel 1956 uno dei membri del GTCUC, Nello Renacco, decise di aggiornare e rilanciare il progetto. E così fece a più riprese fino al marzo del 1959, quando il Consiglio comunale, a maggioranza comunitaria, approvò il progetto, rendendo operativo alla soglia degli anni '60 un piano «che *avrebbe agito* su di un territorio ormai compromesso da intensi interventi edilizi»[1271], e non da ultimi quelli della Olivetti.

L'I-RUR e il GTCUC sono due esempi di come Adriano Olivetti auspicasse integrare la democrazia con la cultura, estendere il pluralismo e mettere a frutto le conoscenze dei tecnici e degli specialisti delle scienze sociali impegnati in azioni dirette sul territorio.

Tra gli anni Trenta e Cinquanta, Adriano Olivetti era passato dalla concezione modernista della razionalità come guida dell'agire umano per la diffusione del benessere verso la "perfezione" sociale, a un pensiero tendente alla complessità, che riconosceva la pluralità della ragione e il carattere utopico e dannoso dell'ordine "perfetto". Invece non sembrò scemare la sua fiducia nella scienza e nella tecnica, nel metodo che doveva «essere progressivamente ripreso quale strumento di una nuova politica sociale», e il pragmatico Olivetti le considerò

[1269] «Un'espansione a *cluster*, l'organizzazione della città come "federazione di unità residenziali", un tracciato viabilistico anulare e un nuovo ponte sulla Dora, l'integrazione dei quartieri residenziali, il risanamento del centro storico, un'espansione industriale estensiva e discontinua, l'organizzazione della rete di grandi comunicazioni", SCRIVANO, Paolo, "La comunità e la sua difficile realizzazione", *cit.*, p. 96-97.

[1270] DOGLIO, Carlo, "Viaggio alla ricerca della pianificazione urbanistica", in «Comunità», a. IX, n. 30 (aprile 1955), p. 42-53, pubblicato un mese dopo la bocciatura.

[1271] *Ibid.*, p. 97. L'unica realizzazione edilizia del piano fu l'ospedale sulla collina di Ivrea, solitario edificio moderno nel centro storico che simbolicamente rivaleggia con il castello medievale.

sempre *strumenti* per conoscere meglio la realtà e per definire e attuare correttamente i progetti, mezzi per concretizzare i valori che egli considerava *fini*. Negli anni successivi ai suoi alcuni esponenti delle stesse scienze sociali avrebbero messo in dubbio proprio la concezione moderna che legava causa, mezzo e fine, e la possibilità di giungere a precisi effetti sociali tramite l'applicazione di soluzioni tecniche, ancorché informate da principi spirituali. Altri misero in causa l'oggettività e si rivolsero al soggetto. Per l'Olivetti urbanista, Presidente dell'I-RUR, amministratore di un'impresa che accoglieva sociologi, psicologi e altri tecnici-intellettuali, il problema non era però la mancanza di soggettività in un lavoro di progettazione fondato su attività tecniche e metodi tendenti alla scientificità. Innanzitutto vi era in lui un certo fastidio per il caos, per il disordine, forse un'inquietudine che proveniva dal bisogno di controllare l'ambiente esterno. Nella tecnica e nella scienza vi vedeva poi l'uomo, animale razionale, che attraverso i loro schematismi può trovare un'espressione della propria personalità[1272]. Infine, ed è l'aspetto forse più interessante, Adriano Olivetti vedeva nella tecnica e nelle scienze un frutto e un patrimonio della comunità, strumenti plurali e intimamente democratici in quanto costituiti da procedure condivise e in genere verificabili. Esse permettevano così di fondare le scelte che incidevano sugli equilibri della società su conoscenze tendenti all'oggettività e alla complessità, che cercavano di tener conto dei bisogni di tutti i cittadini per sottrarle agli interessi politici o personali, di classe o di partito. In questo senso quindi i sociologi, gli assistenti sociali, gli ingegneri, i giuristi, i tecnici industriali, ecc. coinvolti nelle attività di Olivetti permettevano la costruzione di un socialismo democratico, centrato sull'industria come motore dell'economia e della cultura moderne.

[1272] V. *supra*, p. 335.

Ritorno agli ingredienti originali. Impresa e territorio (1959-1960)

Dopo le faticose e deludenti elezioni, Adriano Olivetti si trovò nel gruppo parlamentare del PSDI, il partito che collegialmente aveva rifiutato nel 1957 l'ingresso del MC tra le sue fila. Non lasciò comunque passare molto tempo prima di passare all'azione, e un mese dopo la giornata elettorale scrisse al segretario del partito socialdemocratico, Giuseppe Saragat, e all'"amico" e futuro Presidente del Consiglio Amintore Fanfani per sottoporre loro la proposta di creazione di un nuovo organo nazionale per il coordinamento dei piani regionali, ricalcato sul modello dell'I-RUR del Canavese. Volendo evitare che l'ente venisse poi affidato ad una direzione politica, non fondata sul merito e la specializzazione, Olivetti sottolineò «la necessità che [gli organi direttivi] esprim*essero* soprattutto le competenze culturali e tecniche, a un alto livello qualitativo, relative ai problemi economici, sociologici, urbanistici delle aree depresse»[1273]. Di nuovo, l'eporediese creava un legame implicito tra scienze sociali e socialismo, e di nuovo andava incontro

[1273] Lettera di Adriano Olivetti a Giuseppe Saragat, 30 giugno 1958, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310), dove il deputato afferma di aver già inviato a Fanfani lo stesso allegato con il progetto. In realtà, la struttura e le finalità del nuovo organo presentato erano una copia fedele dello statuto dell'I-RUR dal quale Olivetti aveva espunto i riferimenti al Canavese. Il programma prevedeva un lavoro di avviamento delle imprese stimato di cinque anni e un costo di 7 miliardi di lire al primo anno fino a 35 al quinto, cioè da circa 180 a 900 miliardi di euro attuali (si pensi che lo Stato italiano dedicò nel 1958 un valore di circa 16 mila miliardi di euro alle voci di spesa "abitazioni e assetto territoriale", "azione ed interventi nel campo sociale" e "azione ed interventi nel campo economico"; cf. una mia rielaborazione di DIPARTIMENTO DELLA RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO, *La spesa dello Stato dall'Unità d'Italia (1861-2009)*, Roma, Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2009, in linea <http://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/Pubblicazioni/Studi-e-do/La-spesa-dello-stato/La_spesa_dello_Stato_dall_unit_d_Italia.pdf> (consultato il 12 settembre 2013).

ad un insuccesso che, come i precedenti, non disilluse il suo naturale ottimismo verso la praticabilità delle soluzioni proposte.
Osservando i risultati nazionali, le elezioni del 1958 mostravano la coda del centrismo ma non promettevano ancora nulla del centrosinistra. Avevano semmai manifestato l'impossibile unione delle "terze forze" in un grande partito socialdemocratico. L'unica soluzione viabile per una politica delle riforme sociali sembrava quindi un accordo tra una DC un po' più a sinistra e un PSI definitivamente autonomo dai comunisti. Una strada sulla quale la DC si mise senza fretta, affidando la guida del Governo a Fanfani per una seconda volta dopo la brevissima presidenza del Consiglio nel 1954. Convinto che fosse l'unico esponente democristiano capace di dialogare con i socialisti e di avviare una politica che considerava necessaria e da applicare con urgenza per evitare che i problemi sociali, economici ed istituzionali dell'Italia divenissero strutturali, anche Olivetti dette fiducia all'economista[1274]. Riconobbe che Fanfani aveva «dimostrato di avere idee rinnovatrici ed una volontà decisa» ad affrontare e risolvere i problemi delle zone depresse, ma anche in quell'occasione sottolineò la necessità di mettere in primo piano le competenze e «promuovere un'autentica mediazione tra la politica e l'amministrazione». Quanto Olivetti temeva era infatti che dietro la buona volontà politica non vi fosse un piano di intervento sistematico.

> I problemi sociali del nostro paese non sono solo problemi di congiuntura, bensì di struttura. Ciò significa che non si possono vittoriosamente fronteggiare e risolvere se non mediante un sistema integrato, vale a dire capace di dar corso ad una serie di interventi coordinati e simultanei, tali da investire le strutture sociali nel loro complesso […] Primo. L'intervento nelle aree depresse […] Già si parlò molto di piani regionali. Occorre scendere al piano per la singola zona organica […] al livello comunitario: del consorzio, cioè, di comuni o al livello della piccola provincia […] Secondo. Occorre, in Italia, un'urgente, seria, moderna legislazione urbanistica […]

[1274] «Riteniamo che questo Governo, per gli impegni che assume, per la volontà di efficace azione che afferma in favore delle classi disagiate, non sia preclusivo e non costituisca un ostacolo per un dialogo più aperto con altre forze che rappresentano politicamente autentiche forze popolari», OLIVETTI, Adriano, "Dichiarazione di voto", in *Atti Parlamentari. III Legislatura. Discussioni*, seduta del 19 luglio 1958, p. 545-546, in linea <http://legislature.camera.it/_dati/leg03/lavori/stenografici/sed0012/sed0012.pdf> (consultato il 10 settembre 2013).

> Manca, in altre parole, un serio coordinamento tra i programmi economici e i piani urbanistici.[1275]

Forse grazie al sostegno di Franco Ferrarotti, secondo non eletto sulla lista comunitaria, o alla penna del fedele segretario Geno Pampaloni[1276], Adriano Olivetti esprimeva ormai le proprie preoccupazioni con un linguaggio più agile, di comprensione più immediata anche per i parlamentari che non avevano tempo né sempre le basi culturali per intendere il senso profondo di "comunità", "ordini politici", "democrazia integrata", ecc. Con lo stesso linguaggio, dopo due mesi tra la Camera e Ivrea preparò un intervento, non pronunciato, con il quale intendeva criticare la legge delega per l'alienazione degli immobili dell'edilizia popolare, approvata durante la legislatura precedente, e che incaricava il Governo di vendere a privati i beni immobiliari sorti ad opera degli Istituti Case Popolari, dell'INA-CASA, dell'UNRRA-CASAS. Olivetti non considerava affatto equo trasferire i vantaggi dell'edilizia sovvenzionata a «singoli difficilmente discriminabili», poiché è «illusorio, in un sistema "liberalizzato", pensare di escludere la speculazione»[1277]. Per l'imprenditore non era difficile infatti prevedere «a non lungo termine il prodursi di una vera tempesta, provocata dalla speculazione in un tessuto di coordinamento urbanistico faticosamente avviato in Italia nel dopoguerra», e avvertiva i deputati che «il provvedimento di legge *avrebbe* pot*uto* trasformarsi, contro la volontà del legislatore, in un incitamento al disordine». Organizzatore di natura e di professione, Olivetti proponeva invece la cessione degli immobili ai Comuni, anche solo il 30-60%, anche dando loro facoltà d'alienarli più tardi, a condizione di garantire la tutela urbanistica. Pragmatico, come il padre ostile alla scarsa elasticità dell'amministrazione centrale, suggeriva di «dar vita a un sistema non rigido, articolato secondo le concrete opportunità». In sintesi, Olivetti proponeva una singola e specifica soluzione, non generale, di facile applicazione, che avrebbe indicato la via della decentralizzazione.

La critica alla legge delega per l'alienazione degli immobili dell'edilizia popolare.

Benché l'attività politica lo avesse quasi interamente occupato durante la prima metà del 1958, Adriano Olivetti restava il Presidente e l'Am-

[1275] *Ibid.*

[1276] Tanto fedele che negli anni '50 in Olivetti l'acronimo S.p.A. era sciolto in "se Pampaloni acconsente".

[1277] "Legge delega per l'alienazione degli immobili dell'edilizia popolare", datata 27 agosto 1958, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, materiale di Giovanni Maggia.

ministratore Delegato di un'impresa in ottima forma. Secondo lo studio che aveva affidato a Luciano Gallino, la Olivetti aveva aumentato il capitale fisso di circa 10 volte tra il 1946 e il 1958, un dodicennio che il sociologo distingueva in tre periodi caratterizzati da un diverso sviluppo tecnico-tecnologico[1278]. Tra il 1946 e il 1949 l'impresa aveva raggiunto un notevole aumento di produttività «col semplice ritorno a norme razionali di organizzazione del lavoro», abbandonate durante la parentesi bellica. Il secondo periodo (1950-1954) era invece definibile come "*labour saving*", poiché grazie alla sostituzione delle macchine tradizionali con altre più specializzate e ad alto grado di automatizzazione, monoscopo, così come alla generalizzazione delle linee di montaggio, l'impresa aumentò gli investimenti di capitale «assai più lentamente della produttività del lavoro». Nel periodo successivo, il 1955-'58, si assistette alla ricomposizione del lavoro che era stato analiticamente scorporato nel decennio precedente, giungendo a risultati notevoli soprattutto nel montaggio delle macchine. Fu infatti grazie all'integrazione dei cicli in questo reparto, che richiedeva tempi di gran lunga più elevati rispetto al resto delle lavorazioni, che tra il 1951 e il 1958 fu realizzata la riduzione del 36% del tempo globalmente necessario per la realizzazione di un prodotto[1279].

I numeri dello straordinario andamento della Olivetti tra il 1946 e il 1958.

Per quanto riguarda le risorse umane, tra il 1946 e il 1958 il personale Olivetti era passato da 5.555 addetti (di cui 708 dipendenti dell'Organizzazione commerciale e 866 impiegati) a 14.374 (di cui 3.151 commerciali e 2.515 impiegati) in Italia e a circa 10.000 all'estero[1280]. Nel 1958 solo nell'area canavesana vi erano 7.000 operai, ma nel quadriennio 1959-1962 sarebbero giunti a 15.000[1281]. A un anno dalla morte di Adriano Olivetti, in Italia si contavano complessivamente 22 mila addetti e altri 25 mila erano impiegati dalle consociate estere[1282]. Se nel 1946, in Italia, vi erano 4,5 operai ogni impiegato, dodici anni dopo il divario si era ridotto a 3,4, una variazione che denotava implicitamente un aumento degli investimenti a monte e a valle della produzione. Nella

[1278] GALLINO, Luciano, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti*, *cit.*.
[1279] Cf. *ibid.*, p. 47.
[1280] Giungendo quindi a un aumento globale del personale italiano del 258% contro una media del 30% nell'industria meccanica italiana durante lo stesso periodo (cf. *ibid.*, p. 50).
[1281] Psicologi in fabbrica, *cit.*, p. 35. All'inizio degli anni '70, mentre si stava compiendo la trasformazione della produzione dalla meccanica all'elettronica e dalle linee si passava alle isole di montaggio, altri 4.000 canavesani entrarono in Olivetti.
[1282] BRICCO, Paolo, *Olivetti, prima e dopo Adriano*, Napoli, Ancora del Mediterraneo, 2005, p. 185.

sola Italia, tra il 1941 e il 1958 gli operai specializzati aumentarono di poco meno di tre volte, i qualificati di due e i manovali si dimezzarono, mentre le fila degli operai comuni si ingrossarono di tre volte e quelle delle operaie comuni di una e mezzo, segnando un «moderato processo di maggior qualificazione»[1283].

Nel contempo, nel dodicennio analizzato da Luciano Gallino la produzione della Olivetti era aumentata di circa 13 volte[1284], la produttività complessiva di 5,8 volte, e a fronte di un'inflazione complessiva dell'85% i lavoratori della Olivetti videro quasi triplicato il proprio salario, grazie alla «deliberata politica di elevamento del tenore di vita nella regione circostante la fabbrica – ispirata più o meno esplicitamente, anche se non in modo scientificamente appropriato, alla teorie del moltiplicatore generalizzata da Keynes»[1285]. Gli aumenti di salario erano anche giustificati dai valore di mercato effettivo dei prodotti, elevatissimo se confrontato ai costi sostenuti dall'impresa, limitati grazie all'organizzazione e allo sfruttamento del fattore lavoro. Nel complesso, dopo i notevoli investimenti in macchinari, formazione, organizzazione, immobili, ecc. effettuati nella prima metà degli anni '50 e la sopravvenuta necessità di rimunerare il capitale, nel 1958 il sociologo riscontrava che «ad ogni unità d'aumento della produzione per ora-uomo *aveva* corrisposto un aumento di 0,7 unità nella retribuzione oraria»[1286]. Un dato che andava corretto sommando al salario orario la «maggior quota pro capite imputabile alle ferie […], ai premi di anzianità, e infine agli oltresalari non obbligatori, quali si concretarono nell'erogazione annuale di una somma commisurata agli utili di bilancio, e soprattutto nei Servizi sociali»[1287], che nel 1958 vedevano terminata la costruzione di una sede di fronte alle vetrate della fabbrica in via Jervis, disegnata da Figini e Pollini nel 1954.

Tenendo conto che dopo la caduta durante la guerra, nel periodo 1953-1964 il PIL italiano crebbe, a prezzi costanti, da 17 mila a 30 mila miliardi di lire, e il reddito medio annuo pro capite da 350 mila a 571 mila lire, si possono riassumere i dati qui esposti in una tabella e compararli

[1283] *Ibid.*, p. 53.
[1284] Con indice 100 al 1946, nel 1958 si giunse a punti 460 per le macchine per scrivere, 890 per le portatili e 6.652 per le macchine da calcolo e contabili (*ibid.*, p. 30).
[1285] *Ibid.*, p. 57.
[1286] *Ibid.*, p. 59.
[1287] *Ibid.*

con alcuni risultati della FIAT in un periodo più ristretto. Risulta comunque evidente che negli anni '50 lo sviluppo della Olivetti fu eccezionale in ogni aspetto della vita aziendale.

	Olivetti: variazione 1946-1958[1288]	FIAT: variazione 1948-1956[1289]
Capitale fisso	*+ 1.030 %*	
Investimento per unità lavorativa	*+ 453 %*	
Produzione in unità fisiche	*+ 988 %*	*+ 475 %*
Esportazione	*+ 1.787 %*	
Occupazione	*+ 258 %*	*+ 21 %*
Produzione per ora-uomo	*+ 479 %*	
Salari medi reali	*+ 386 %*	*+ 96,5 %*
(Inflazione)	*+ 185 %*	
Utili		*+ 1.365 %*

Diversificazione e innovazione.

Una parte del merito per gli ottimi risultati ottenuti dalla Olivetti andava ai dirigenti e in particolare ad Adriano Olivetti che con coraggio e ottimismo aveva investito nella diversificazione dei prodotti, nella penetrazione di mercati anche lontanissimi dall'Italia e nella ricerca, atta non solo a prevenire ma anche a provocare un cambiamento tecnologico che prometteva di rivoluzionare l'industria e la società. Grazie alle ricerche congiunte del laboratorio di New Canaan e del Laboratorio ricerche elettroniche dell'Università di Pisa, nel 1957 iniziò a funzionare un calcolatore a valvole che, nelle successive elaborazioni, portò a metà del 1958 alla conclusione del prototipo dell'ELaboratore Elettronico Automatico (ELEA), il primo "computer" completamente a transistor della storia, frutto della cooperazione di fisici, ingegneri e *design*er, che Adriano avrebbe presentato al Presidente Gronchi nel novembre del 1959, quando era ormai disponibile alla commercializzazione.
Eppure nell'estate del 1958, quando tutti i nodi delle attività imprenditoriali, politiche e sociali di Adriano Olivetti giunsero al pettine, i grattacapi più fastidiosi gli vennero proprio dall'impresa. Dopo la sostanziale sconfitta del MC alle elezioni di giugno, nel Cda del 4 settembre

1288 *Ibid.*, p. 345.
1289 Cf. CASTRONOVO, Valerio, *FIAT*, *cit.*

Le incertezze e la diffidenza di una parte del CdA Olivetti.

Arrigo Olivetti manifestò tutta la propria preoccupazione per la politica espansiva intrapresa dal cognato Adriano, che aveva portato l'impresa a fare ricorso a finanziamenti esterni per un totale di 22,3 miliardi di lire, senza contare i circa 10 miliardi di utili non distribuiti e reinvestiti nella stessa impresa. Cifre che erano destinate ad aumentare per sostenere lo sviluppo del mercato in Argentina e in Brasile, nonché la costruzione a Agrate Brianza dello stabilimento della Società generale semiconduttori (SGS), la cui funzione era lo sviluppo della tecnologia informatica nella quale la Olivetti era all'avanguardia[1290]. A tutto ciò, si profilava l'embargo della Montecatini per alcune dichiarazioni politiche di Adriano[1291]. Arrigo Olivetti chiese quindi che venissero staccati dalla Olivetti tutti i rami negativi e comunque passivi, innanzitutto l'I-RUR. Dino Olivetti, il fratello fidato di Adriano, sostenne Arrigo, convinto che l'ingresso tra le grandi imprese a livello mondiale comportasse la necessità di «organizzare la Olivetti in una maniera più scientifica e meno personalistica» di quanto non fosse in quel momento. Occorreva «cominciare dalla testa, la quale realmente *era* controllata dalla famiglia Olivetti», e basare la nuova organizzazione «su (1) reciproca fiducia e (2) divisione ben stabilita dei compiti e delle responsabilità»[1292]. Mentre Adriano seguiva l'ipotesi di un'organizzazione sociale post-capitalistica dove l'industria era il centro dinamico della comunità che la gestiva, alla quale la Olivetti sarebbe potuta giungere solamente sotto il suo controllo, il fratello difendeva una posizione che esaltava altrettanto l'organizzazione e il merito delle persone, ma considerava l'impegno sociale come una funzione storica e transeunte dell'impresa, che non faceva parte del suo *core*. Con il dissidio tra i due fratelli a proposito della politica sociale e sui tempi dello sganciamento tra proprietà e direzione, iniziò la disgregazione dell'unità di comando detenuto dalla famiglia Olivetti, prima pietra della futura decadenza dell'impresa eporediese.

Il congedo di Adriano nel 1958.

La riunione del 4 settembre 1958 portò Adriano a prendere un congedo di 6 mesi dal ruolo di Amministratore Delegato, assunto da Pero, e

[1290] Nel 1987 la SGS, dal 1968 sotto controllo dell'IRI, fuse con la francese Thomson dando luogo alla STMicroelectronics, impresa cardine nell'economia e nella cultura della città di Grenoble.

[1291] Lettera di Ugo Galassi a Adriano Olivetti, 13 ottobre 1958: a colloquio con due esponenti acquisti Montecatini cd. «le decisioni prese in alto loco della Montecatini di dichiarare l'embargo Olivetti. Il tutto sarebbe conseguenza di dichiarazioni pubbliche politiche da Lei fatte e che non sono state gradite dagli esponenti del gruppo»

[1292] Lettera di Dino Olivetti a Adriano Olivetti, 18 dicembre 1959, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

l'esautorazione di Dino dalla carica di direttore tecnico generale. Adriano Olivetti non rinunciò comunque ad affermare la propria posizione di fronte al Consiglio d'Amministrazione e fece mettere agli atti il progetto di fondazione Camillo Olivetti che avrebbe dovuto completare il processo avviato dal piano di partecipazione agli utili che in quei mesi il Cda aveva approvato dopo le richieste di autonomia Aziendale[1293].
Le conseguenze immediate del "golpe" indicarono in modo netto il cambiamento rispetto alla direzione di Adriano: licenziamento di Geno Pampaloni; smobilitazione dell'ufficio amministrativo dell'IICC in cui lavoravano i due comunitari Mario Caglieris e Gian Carlo Lunati, messi alle strette da Pero; l'I-RUR fu messo in liquidazione e l'impresa non gli fornì più sussidi; l'ufficio della presidenza a Roma venne trasferito in un ufficio personale; trasformazione in premio annuale, sganciato dai risultati, della distribuzione di utili e di quella promessa di azioni; il Cdg si vide decurtare 240 milioni di lire dal *budget* annuale, rendendo necessaria la riduzione dei servizi e l'aumento dei contributi da parte dei lavoratori; inizio di una seppur moderata politica di riduzione del personale a mezzo di dimissioni volontarie.

La razionalizzazione delle spese.

Grazie alla proverbiale capacità di mettere in luce il lato positivo degli avvenimenti, Adriano Olivetti visse i sei mesi di allontanamento dalla direzione come un semestre di osservazione della politica parlamentare. Eppure, anche dal lato politico non tutto scorreva facilmente. I compagni del MC erano meno fiduciosi nei suoi confronti e mostravano un aspro risentimento per la scelta di affrontare le elezioni senza l'appoggio di un grande partito. Serafini lo osteggiava apertamente. Dato che la mancanza di mezzi finanziari rendeva difficile un'attività coerente del MC, nell'ottobre 1958 Olivetti chiese alla Direzione politica se non occorresse ridimensionare la rete dei centri comunitari, persino sciogliere il MC e Autonomia Aziendale. Dopo mesi di discussioni, il MC decise di mantenere nel Canavese il ruolo politico-amministrativo e ridiventare una forza metapolitica e culturale a livello nazionale, ripromettendosi di trasferire tutto il Movimento nell'IICC[1294].
Il 9 gennaio Adriano Olivetti venne nominato da Fanfani vicePresidente dell'UNRRA-Casas, carica che assunse effettivamente il 19 aprile

[1293] V. *supra*, p. 389, e «Comunità di Fabbrica», a. 4, n. 15 (22 luglio 1958).
[1294] Cf. relazione della riunione del 21 febbraio 1959, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, MC, DP (22.

dopo lo scambio di consegne con il senatore Spagnolli. Al suo arrivo negli uffici dell'UNRRA volle cinque architetti e «cominciò con l'avanzare alcune richieste o proposte: al Ministro Togni un contributo straordinario *una tantum* per costruire un più qualificato corpo di consulenti; al Ministro Pastore il finanziamento triennale di un programma di "sviluppo di comunità" in Abruzzo[1295]; ai Ministri Pastore e Medici lo schema di progetto di una Città degli Studi Industria Tecnica Arte da far sorgere nel Mezzogiorno[1296]; al Presidente Segni, Ministro dell'Interno, di prendere a carico del suo dicastero le somme non riscosse dall'UNRRA per canoni di affitto da assegnatari morosi e dimostratamente insolvibili: e ne ebbe altrettante risposte negative»[1297]. Cinque giorni dopo l'insediamento scrisse al Presidente del Consiglio per richiedergli un finanziamento di 3 miliardi dell'UNRRA[1298].

L'UNRRA-Casas, il progetto Abruzzo e il progetto di città studi del Mezzogiorno.

Ma ormai il governo Fanfani era in crisi e venne sostituito da quello di un altro democristiano, Antonio Segni, appoggiato dai neofascisti e comprendente ministri liberali. Nella speranza che il proprio voto singolo, comunque utile al Governo, potesse influenzarne le scelte così come gli sviluppi della DC, il 27 febbraio Olivetti si astenne dal giudizio sul ministero di Segni. Nei mesi successivi propose insieme ad Aldisio e al senatore Ceschi la formazione di un gruppo parlamentare di urbanistica; sottopose alla Cassa del Mezzogiorno e alla Pubblica Istruzione un "Piano della Scuola" per la costruzione di scuole di ogni grandezza e grado anche nelle contrade più remote, bocciato dal Ministro dei LLPP Giuseppe Togni; sottopose alla Camera dei deputati una modifica della legge urbanistica 17 agosto 1942, n. 1150, «per superare lo scoglio dell'unanimità dei consensi» nell'approvazione dei piani urbanistici intercomunali tramite «la riunione coattiva di tutti i comuni del comprensorio (e delle province interessate) in un *Consorzio*» dove

Il piano della scuola.

[1295] Il 16 ottobre 1958 Olivetti si recò nell'ufficio del neo-ministro per la Cassa del Mezzogiorno, Giulio Pastore, ed uscì dall'ufficio infuriato. Il 4 dicembre scrisse a Fanfani minacciando di togliere l'appoggio al Governo se Pastore avesse insistito nell'ostacolarlo; cf. Valerio OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 279 e 283.

[1296] V. anche *ibid.*, p. 281.

[1297] CAIZZI, Bruno, *Gli Olivetti*, *cit.*, p. 278. «Fu ben presto chiaro che l'arrivo di Olivetti in una amministrazione statale non era una festa governativa. Alcune proposte o richieste avanzate anche a scopo di sondaggio […] rimasero senza esito alcuno», PAMPALONI, Geno, "Un anno all'UNRRA-Casas", in «Comunità», a. XIV, n. 82 (settembre 1960), ora anche in *Adriano Olivetti. Un'idea di democrazia*, *cit.*, p. 23-25. Geno Pampaloni assunse la carica di Direttore dei Servizi.

[1298] Uno dalla Cassa del Mezzogiorno; mezzo dal ministero dei LLPP e uno e mezzo dall'Amministrazione per le attività assistenziali italiane e internazionali; cf. lettera in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

i piani sarebbero stati adottati a maggioranza[1299]. La proposta di legge confermava l'acquisita capacità di Olivetti a piegare il linguaggio e l'ideale alla realtà del Parlamento, come testimonia l'abolizione del termine "comunità", sostituito con il più neutro "consorzio"[1300].

La comunità di consorzio.

Ma in Parlamento l'imprenditore Olivetti non acquisì la calma dei colleghi deputati, la pazienza di chi non sente la necessità di risultati tangibili ed immediati. Dopo pochi mesi Olivetti considerava di avere sufficientemente testato il sistema parlamentare. Il 30 luglio 1959 scrisse a Giovanni Leone esprimendogli la propria preferenza per la Commissione Lavori Pubblici. Forse dietro richiesta dello stesso Olivetti, due mesi più tardi il Presidente della Camera dichiarò incompatibile la carica di membro della Giunta tecnico consultiva dell'INA-Casa con quella di deputato, e il 20 ottobre l'imprenditore lasciò il seggio a Ferrarotti[1301].

Adriano Olivetti lasciò la carica di deputato preferendo seguire l'UNRRA, potenzialmente foriero di concretizzazioni alle quali non sperava più giungere con il lavoro alla Camera, ma anche perché dal 14 aprile 1959 aveva ripreso le redini dell'impresa. E l'aveva fatto con un discorso sui problemi sociali che – l'aveva sperimentato di persona – gli uomini che guidavano lo Stato non avevano intenzione di risolvere nell'immediato, non nei tempi ch'egli si era dato. Inoltre, non poteva più recarsi troppo spesso a Roma, perché a Ivrea si stava mettendo in moto una prospettiva eccitante, che richiedeva molto lavoro e concentrazione.

Nella primavera di quell'anno Herbert Bertine, segretario dell'Underwood, era venuto in visita a Ivrea poiché voleva importare negli Stati Uniti, con il marchio americano, le calcolatrici Olivetti, prodotti

[1299] "Proposta di legge d'iniziativa del Deputato Olivetti. Modificazione della legge urbanistica 17 agosto, n. 1150", in *Atti Parlamentari. III Legislatura. Documenti. Disegni di leggi e relazioni*, seduta del 23 luglio 1959, p. 1-14, in linea <http://www.camera.it/_dati/leg03/lavori/stampati/pdf/15020001.pdf#nav> (consultato il 15 settembre 2013).

[1300] Il direttore delle Edizioni di Comunità Renzo Zorzi chiese a Garosci una recensione del l'ultima pubblicazione di Olivetti, *Città dell'uomo*, in questi termini: «A me sembra un libro nell'insieme ricco e stimolante, e tale da meritare di essere discusso dalla classe politica […] Da un'opera come questa bisogna, mi pare, enucleare alcune idee principali che sono quelle che caratterizzano il pensiero politico olivettiano, lasciando perdere altre cose che fanno parte della personalità e della particolare esperienza e che sono forse vitali». Garosci rispose con termini simili: «speriamo che ci sia occasione di discutere e approfondire una visione che, a mio parere, ha molti lati positivi inglobati in un linguaggio apolitico e di tecnico della costruzione», lettera di Renzo Zorzi a Aldo Garosci, 18 gennaio 1960, Fondo Adriano Olivetti, Edizioni di Comunità, Carteggio redazionale (22.622), e di Garosci a Zorzi, s.d., *ibid.*

[1301] Lettere di Adriano Olivetti a Giovanni Leone, 30 luglio 1959, e di Giovanni Leone a Adriano Olivetti, 30 settembre 1959, in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Carteggio (22.310).

di punta della casa eporediese[1302]. E a inizio settembre del 1959, poco prima delle definitive dimissioni di Olivetti dalla Camera, Giuseppe Pero gli scrisse da New York informandolo che la Underwood ricercava urgentemente finanziatori e che, dopo i contatti stabiliti con la Monroe-Olympia, si era rivolta agli italiani. Con un'incredibile accelerazione dei tempi, il 27 settembre 1959 si svolse una riunione collegiale del neonato staff per l'acquisto della casa americana, composto da Adriano, Roberto e Dino Olivetti, Pero, Guido Treves, Luigi Gandi, Guido Galassi e Gian Luigi Gabetti. Due giorni dopo il Presidente ed Amministratore Delegato della Olivetti portò alla dirigenza Underwood una proposta di acquisto. Con la sottoscrizione di entrambe le imprese, a due mesi dall'avvio dei *pourparler*, il 1° ottobre 1959 la casa italiana acquisì il 35% della storica Underwood, ossia 45 mila azioni del valore di 21,5 dollari l'una, per un totale di un milione di dollari[1303], e la dirigenza della casa statunitense passò a Ugo Galassi. Il 3 ottobre 1959, quando i contratti erano firmati, Olivetti si recò a Hartford, nel Connecticut, per visitare per la prima volta la Underwood, una fabbrica "decotta", che abbisognava di nuovi edifici e una riorganizzazione globale. Già prima dell'acquisto Adriano e il suo staff americano erano coscienti dei rischi che avrebbe comportato la nuova sfida industriale, ma guardavano oltre l'immediato.

La Underwood.

La storia acquisizione.

> Qui in queste settimane si parla molto di Olivetti; Adriano è stato qui come saprai ed è ora padrone del pacchetto d'azioni che controlla la Underwood. Ora la Olivetti produrrà in America sotto il nome di Underwood e la sua attuale popolarità nelle *élite* che è già forte diventerà (senza più l'ostacolo del nome italiano e senza più impacci doganali) una popolarità di massa. Naturalmente se riesce a tirare su la baracca della Underwood che andava a rotoli e a tenere testa, stavolta nel mercato interno americano, alla Remington. Comunque mi pare che per l'industria italiana sia una data storica. E per Adriano che tornerà vincitore in azienda.[1304]

La conquista della Underwood era un indubbio successo sul piano dell'immagine, ma soprattutto spalancava alla Olivetti il gigantesco

[1302] Sull'operazione Underwood, v. BARBIELLINI AMIDEI, Federico, GOLDSTEIN, Andrea, SPADONI, Marcella, "European Acquisitions in the United States", *cit.*
[1303] Corrispondenti a circa 6,2 milioni di dollari oppure 4,6 milioni di euro attuali.
[1304] Lettera di Italo Calvino a Giulio e Renata Einaudi, 22 novembre 1959, citati in *ibid.*, p. 16.

mercato americano, nel quale avrebbe potuto inserire le proprie macchine con il marchio di un *national manifacturer*, fornitore potenziale di un'amministrazione pubblica vorace in macchine per scrivere e da calcolo[1305]. Dall'analisi della situazione, la Underwood soffriva certo della mancanza di nuovi modelli e aveva bisogno di una ristrutturazione della rete commerciale e della produzione. Ma a Ivrea erano tanto sicuri che i prodotti e le tecniche organizzative Olivetti avrebbero presto trovato i giusti rimedi ai problemi della consociata americana, che già nell'aprile 1960 la casa eporediese aumentò le partecipazioni al 69%. Come era stato previsto, tre anni più tardi le casse della Underwood segnavano un pareggio dei conti[1306].

La morte di Adriano Olivetti, la fine di un'idea.

Nel frattempo, il 25 febbraio 1960, la riunione degli azionisti della Olivetti aveva avvallato l'acquisto della Underwood e confermato la decisione di quotare l'impresa in borsa. Due giorni più tardi, il 27 febbraio 1960, Adriano Olivetti morì d'infarto sul rapido Milano-Losanna. Le festività del Carnevale di Ivrea furono interrotte. Sulla sua scrivania furono ritrovate due versioni dello statuto della fondazione Camillo Olivetti, una stilata da Alberto Carocci nel 1947-'48 e quella speditagli da Gian Antonio Brioschi a gennaio, quando grazie al successo della Underwood sperava di poter imporre la trasformazione degli assetti proprietari della propria impresa.

[1305] Ancora oggi negli Stati Uniti i certificati di morte sono scritti a macchina. V. anche "Russia, troppi rischi con i computer: si rispolverano le macchine da scrivere", in «Repubblica», in linea <http://www.repubblica.it/tecnologia/2013/07/11/news/mosca_computer_macchine_da_scrivere-62778128/> (consultato il 15 settembre 2013).
[1306] *Ibid.*, p. 22.

CONCLUSIONI

Come finisce un'idea?

Quando riassumiamo una persona ad una sola delle sue qualità, otteniamo un'immagine simbolica ma perdiamo la complessità originaria. Nel caso di Adriano Olivetti rimane forse come tratto essenziale del suo carattere il cercare senza sosta di concretizzare idee e progetti, di infondere nel reale i propri ideali. Ideali che spesso si erano dimostrati efficienti in ambito imprenditoriale e secondo i quali le condizioni economiche, sociali e culturali degli italiani avrebbero potuto svilupparsi positivamente grazie a profonde riforme strutturali fondate sull'analisi del reale, su scelte razionali e su uno spirito "processivo". Eppure, osservando bene, ci si accorge che poco di concreto è rimasto di quanto Olivetti aveva costruito.

Il dopo Adriano.

Dopo la morte di Adriano, in seguito ai debiti accumulati per sostenere l'espansione internazionale del quindicennio precedente, proprio quando l'operazione Underwood iniziava a dare frutti positivi[1307] nel 1964 sembrò che la Olivetti incorresse il rischio dell'insolvenza. Dopo aver affidato nel 1961 la guida a tre amministratori delegati che detenevano un potere uguale, Roberto Olivetti, il cugino Camillo e Giuseppe Pero, in seguito alla morte di quest'ultimo la famiglia risultava priva di qualsiasi risorsa finanziaria ma in possesso del 70% delle azioni dell'impresa. Azioni che tra il 1961 e il '63 avevano perso l'85% del valore borsistico ed erano conservate presso diverse banche svizzere, pronte ad incamerarle nel caso venisse appurata la situazione di morosità dell'impresa. Incapaci di affidare la guida ad un proprio membro e di definire una politica industriale coerente, gli Olivetti fecero ricorso al futuro Ministro delle Finanze Bruno Visentini, nominato Presidente, che diresse con Enrico Cuccia, Aurelio Peccei (di provenienza FIAT,

[1307] Cf. *supra*, p. 439. Nel 1965 gli utili netti della consociata americana furono di 1 milione di dollari, cf. BRICCO, Paolo, *Olivetti, prima e dopo Adriano*, *cit.*, p. 44.

nominato Amministratore Delegato) e Gianni Agnelli la formazione di un "gruppo d'intervento" formato da FIAT, Pirelli, Mediobanca, IMI e dalla Banca d'Italia, che entrarono in possesso del 25% del capitale detenuto dalla famiglia Olivetti.

Il gruppo di intervento.

La cordata di salvataggio non portò denaro fresco, ma servì solo a garantire nuovi prestiti, permise all'impresa di stabilizzarsi e di non subire più gli attacchi di quella che sembrava una speculazione finanziaria ed industriale. Inoltre, Valletta aveva posto come condizione all'ingresso di FIAT nel gruppo la cessione della divisione Elettronica, che essendo in fase sperimentale richiedeva grandi investimenti i cui risultati non erano immediatamente visibili né prevedibili. La Olivetti, avanguardia sul crinale del passaggio tecnologico dalla meccanica all'elettronica di massa, dovette così cedere gran parte della divisione alla General Electric, priva dell'esperienza necessaria per guidare la trasformazione epocale[1308]. A segnare il cambiamento rispetto alla gestione precedente, in quel 1964 vi furono i primi licenziamenti nella storia della Olivetti, che negli anni successivi perse la dimensione "comunitaria" costruita da Camillo e soprattutto da Adriano, una dimensione che venne definitivamente rimossa alla fine degli anni '70 e non rifece più capolino fino alla scomparsa dell'impresa all'inizio del nuovo secolo. Di quell'esperienza, dalla quale era partita la riflessione civile e politica di Adriano, oggi restano solo i ricordi di qualche vecchio olivettiano e gli edifici di Ivrea, candidati a divenire patrimonio dell'umanità protetto dall'UNESCO[1309].

La cessione dell'elettronica.

La fine del Movimento Comunità.

Il Movimento Comunità, privato del sostegno finanziario e dello stimolo intellettuale fondamentale, svanì nel giro di pochi anni. Se nel 1960 si contavano 4.190 iscritti, nel 1961 erano 3.607 e la metà, 1.844, nel 1962[1310]. Alle comunali del 1960, Umberto Rossi venne rieletto a presiedere la giunta eporediese, composta da un monocolore comunitario (11 seggi) con appoggio esterno della DC (10 seggi). Nonostante Franco Ferrarotti fosse poi rimasto alla Camera fino alla fine della legislatura,

[1308] La divisione «incide*va* sui ricavi per il 3,7%. A livello di personale, ricorrendo alla stima allargata di Perotto, pesa*va* per poco più del 10%», *ibid.*, p 52. La Olivetti-General Electric era partecipata al 75% da quest'ultima. Una parte della divisione Elettronica rimase in Olivetti e nel 1965 avviò la produzione del Programma 101, un calcolatore programmabile da tavolo che anni più tardi sarebbe stato riconosciuto come un anticipatore del personal computer.

[1309] V. UNESCO, "Ivrea, industrial city of the 20th century", in linea <http://whc.unesco.org/fr/listesindicatives/5736/> (consultato il 27 settembre 2013).

[1310] I dati sono desunti da ASO, Fondo Adriano Olivetti, Movimento Comunità, Tesseramenti. Circa un terzo degli iscritti degli ultimi anni provenivano dalle fila di Autonomia Aziendale.

già l'11 novembre 1961 l'assemblea del MC aveva deciso di tornare alla metapolitica, quindi di non presentarsi più autonomamente alle elezioni politiche od amministrative, ma solo di partecipare con propri affiliati nelle liste di altri partiti e sostenere iniziative culturali dallo spiccato valore politico[1311]. Nel 1963 Rossi fu colpito da un infarto e lasciò la fascia tricolore ai democristiani[1312], mentre Raffaele Jona si candidò come «indipendente comunitario nella lista di concentrazione democratica […] capeggiata dall'on. Ugo La Malfa»[1313]. Alle elezioni provinciali torinesi del 1964 si sarebbero ripresentati nelle liste repubblicane Aldo Gandolfi, Raffaele Jona, Terenzio Grandi e Vittorio Parmentola, ex-membri di un Movimento Comunità definitivamente scomparso.

La fine dell'I-RUR, dei Centri Comunitari, della Lega dei comuni canavesani e dei molti altri enti funzionali al Movimento.

Sin dall'autunno 1958, quando Adriano aveva abbandonato per un semestre il ruolo di AD, l'I-RUR impegnò completamente le imprese che dirigeva a saldare i debiti con la Olivetti. Nel 1965 venne avviata la procedura di liquidazione, che si sarebbe conclusa solo sette anni più tardi. I Centri comunitari, la Lega dei comuni canavesani, il Centro relazioni sociali del Canavese, il Centro di sociologia della cooperazione e tutte le altre associazioni suscitate dal solidarismo e dalla passione per il sapere di Adriano Olivetti erano invece già scomparsi insieme a lui.

Vista la scarsa incidenza sul reale dei progetti di Adriano Olivetti, occorre dedurre che fossero una semplice utopia, legata all'industria moderna come quelle di Robert Owen e Charles Fourier? Che senso dare allora al termine "utopia"? Bussola, modello, ideale, oppure progetto non realizzabile, irreale, illusorio?

[1311] cf. CHIARINI, Roberto, Nella «città dell'uomo», *cit.*. Non casualmente le Edizioni di Comunità vollero pubblicare *La politica economica in Italia 1946-1962* di Ugo La Malfa (v. SODDU, Paolo, *Ugo La Malfa*, *cit.*, p. 353).

[1312] La giunta eporediese, che nel frattempo era passata dal monocolore comunitario ad una formazione eterogenea, con tre assessori DC e uno PSDI, giungeva ad un monocolore DC che avrebbe governato la cittadina per anni.

[1313] JONA, Raffaele, "Lettera agli elettori canavesani", in ASO, Fondo Adriano Olivetti, Movimento Comunità, Elezioni politiche 1963. Jona giustificava la scelta del PRI affermando che le basi del pensiero comunitario erano il moderno riformismo, la «sempre più ampia partecipazione popolare alla vita dello Stato» e l'incontro tra cattolici e socialisti, quanto sosteneva quel centrosinistra che La Malfa aveva «appoggiato senza incertezze, senza tatticismi contingenti, difendendo con lealtà la nuova politica». Il leader repubblicano riconosceva poi la complementarietà di programmazione e autonomia, sostenuta da Olivetti sin dal 1945. A sostenere l'ingegner Raffaele Samuel Jona nella campagna elettorale vi erano Renzo Zorzi, direttore delle Edizioni di Comunità, Mario Caglieris e Massimo Fichera, rispettivamente segretario e procuratore speciale del MC. Tra i diversi impiegati della Olivetti repubblicani e ancora attivi in Comunità, vi era anche Aldo Gandolfi, membro della Direzione Nazionale del PRI tra il 1967 e il 1992. Nella lista del PRI vi erano inoltre Vittorio Parmentola e Terenzio Gandi, che erano stati entrambi iscritti al MC.

> Il carattere totale – non voglio dire totalitario – della società industriale porta all'efficienza, allo sviluppo, alla maggior produzione globale e produttività individuale, ma implica anche la caduta di modelli che siano esterni al quadro della società. "Utopista" diventa termine offensivo. Ma il costo sociale della caduta dell'utopia è tutt'altro che trascurabile: la società non ha più termine di confronto con cui misurarsi, sviluppo ed espansione tendono a coincidere. La società si riduce a muoversi, ma solo per amore di movimento. Cioè il movimento perde l'intenzionalità, perde il senso della direzione verso uno scopo che trascenda la situazione determinata.[1314]

Il fine di questa ricerca.

Agli inizi di questa ricerca era fondamentale trovare una risposta a queste domande, anche perché ci si era posti l'obiettivo di ricostruire il significato delle soluzioni proposte da Adriano Olivetti per alcuni problemi maggiori della sua epoca e verificarne poi l'interesse nel presente, l'eventuale attualità. Come si è potuto osservare nell'introduzione, la letteratura che si occupa dell'imprenditore eporediese tende ad essere apologetica e a decontestualizzarne la figura. Affinché non cadesse nello stesso difetto, al presente lavoro vennero quindi poste due condizioni: ricostruire la vita e il pensiero di Olivetti tenendo conto il più possibile dei contesti storici, culturali e politici in cui visse e fu attivo; considerarlo un «uomo» certamente atipico, ma sicuramente non un «santo». Occorreva insomma storicizzare l'esperienza di Olivetti per evitare di farne una figura "mitica"[1315]. Innanzitutto perché la celebrazione di un personaggio storico è poco consona a una tesi di dottorato e in genere alla ricerca scientifica. Inoltre, se l'intuizione di base portava a ricostruire quell'esperienza per verificarne l'attualità, era importante evitare di idealizzarla, di elevarla sulla base di valori soggettivi al rango di modello universale, e di renderla quindi astratta e utopistica a priori, non attuale nella sua epoca né nella nostra[1316].

[1314] FERRAROTTI, Franco, *Idee per la nuova società*, Firenze, Vallecchi, 1966, p. XII.

[1315] «Storicizzare l'esperienza di Olivetti, considerarla conclusa ed eleggerla ad osservatorio privilegiato sulla sua epoca, permetterebbe di giudicare con realismo la distanza che separa il nostro mondo dal suo; servirebbe a verificarne efficacemente la validità e l'attualità […] Storicizzare l'avventura intellettuale e politica di Adriano Olivetti dovrebbe quindi servire al recupero dello spirito che animava il suo pensiero […] vivere *il mito* olivettiano non come idolatrica subordinazione ad uno schema; ma come futuro possibile, tenendo ben presente che la realtà non è sogno, ma mondo in cui, affinché sia sempre migliore, occorre agire», MAFFIOLETTI, Marco, "Passato, presente, futuro. Il mito di Adriano Olivetti", in *In me non c'è che futuro*, *cit.*, p. 71.

[1316] La biografia di Ochetto, che resta comunque un libro interessante, si basa su un metodo che può dirsi opposto. Il primo capitolo, "E se fosse andata come aveva pensato lui?", propone infatti

Poste le condizioni metodologiche di una biografia intellettuale, era sembrato importante riflettere sul significato da attribuire al termine "utopia" in una riflessione sull'esperienza di Adriano Olivetti, che si difese in più casi dall'uso negativo della parola ma non avrebbe rifiutato di vedersi accollare la qualifica di utopista progressivo.

> Non direi con questo che la nostra disciplina postuli rivoluzioni impossibili e s'inoltri sugli infidi sentieri dell'utopia. Si limita ad agire secondo il precetto che dice di non tralasciare, operando giorno per giorno in minuta fatica, la fede in altre più grandi perfette realizzazioni, ma impone pure di non trascurare, per la fede in queste, l'obbligazione al quotidiano lavoro. Lo scambio continuo fra la pratica e l'ideale sia dunque la regola per la nostra condotta anche in questa fase.[1317]

Quella di Olivetti fu una ricerca continua, «non normativa, sperimentale, al limite della negazione di ogni possibile modello specifico di un'esperienza comunitaria»[1318]. Egli non aveva mai voluto rappresentare la vita della Comunità, in quanto le condizioni morali, politiche ed istituzionali che nel 1944-'45 aveva posto alla sua realizzazione avrebbero condotto a risultati solamente ipotetici appena fossero entrate in contatto con la realtà delle persone, dei tempi, dei luoghi e anche delle ideologie diverse. Grazie allo spirito scientifico e imprenditoriale che lo portava a verificare ed eventualmente rivedere i postulati dell'azione

una rappresentazione letteraria dell'ideale sociale e politico di Adriano Olivetti, una rielaborazione personale ed astorica dove il giornalista presenta al lettore odierno un'immagine straniante di un'ipotetica Italia degli anni '40-'50, che non aveva potuto conoscere la successiva stagione degli scontri, «quando tutto era meno organizzato, anche se più faticoso…quando c'era il gusto di lottare per strappare una conquista» (p. 22). Il lettore – e non si può negare che la maggioranza degli studiosi o dei semplici curiosi che oggi si interessano ad Adriano Olivetti partano dal lavoro di Ochetto, facilmente acquistabile grazie alla distribuzione Mondadori – è in qualche sorta preparato ad intendere la Comunità olivettiana secondo l'immagine fornitagli dall'autore all'inizio del volume, un'immagine che risponde più ai canoni dell'utopia letteraria alla Thomas More che al senso datogli da Olivetti e dai suoi collaboratori: «L'abitante della comunità […] di cui conosce, dalla nascita, i confini territoriali, i volti dei vicini e degli amici. Non ha molti traumi da affrontare […] *Deve* essere felice, mentre il sole tramonta sulla sua patria piccola e pacifica, al riparo dalle grandi tempeste della storia», OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, *cit.*., corsivo nell'originale.

[1317] OLIVETTI, Adriano, "Urbanistica e libertà locali", in *Città dell'uomo*, *cit.*, p. 65. «C'è la differenza fra il volere astrattamente un bel quadro ovvero dipingerlo con le sue tele, coi suoi colori, col suo disegno […] *Lo Stato delle Comunità ha inteso concepire una condizione della Società praticamente attuabile*», *id.*, *Società Stato Comunità*, *cit.*, p. 160.

[1318] OLMO, Carlo, "Urbanistica civile, una società conflittuale", in *Costruire la città dell'uomo*, *cit.*, p. 18.

sulla base dell'esperienza, lungo gli anni la Comunità divenne inoltre meno definibile, la sua configurazione meno netta, benché Olivetti puntasse sempre alla realizzazione degli obiettivi annunciati durante la seconda guerra mondiale: priorità dell'intangibile sul materiale, della persona sull'oggetto, dell'individuo sulla comunità anonima, solidarietà, ricerca del benessere collettivo tramite l'equo arricchimento materiale e culturale di tutti i cittadini.

La Comunità inseguita da Olivetti non si configurava quindi come una realtà altra rispetto a quella presente, era piuttosto una *bussola* che indicava una direzione approssimativa e non necessariamente definitiva, che egli stesso rivide lungo gli anni[1319]. Benché tinta da un certo razionalismo, che aveva raggiunto l'apice a metà degli anni '30 e che lo portò sempre a preferire soluzioni psicologicamente rassicuranti, all'equilibrio formale e all'organicismo, quella di Olivetti era un'utopia "pragmatica", la cui funzione era guidare un'azione da rinnovare continuamente, secondo una concezione progressiva delle forme sociali, del sapere e dell'esperienza.

L'utopia olivettiana si avvicinava a quella definita in passato da tre autori che Olivetti pubblicò per i tipi delle Edizioni di Comunità, Lewis Mumford, Karl Mannheim e Martin Buber[1320]. Sintetizzando le problematiche affrontate dai tre autori, si può affermare che la loro bussola indicasse obiettivi coerenti con il progetto comunitario dell'eporediese. Innanzitutto, secondo i tre intellettuali dopo l'epoca dei capi e dei totalitarismi occorreva instaurare l'etica e le procedure democratiche, sostituire il dialogo, l'argomentazione e la negoziazione all'attacco e

[1319] Per quanto riguarda l'urbanistica, «lo stesso interesse per i tipi, addirittura per i manuali, non si traduce mai nella proposizione di esempi, ma di opportunità per una riflessione critica sui nessi possibili tra spazi e società, sino a indebolire proprio il nesso voluto tra organizzazione degli spazi e modi di vita sociale», *ibid.*, p. 17.

[1320] Buber scrisse che Olivetti «non è stato affatto un "utopista": le sue idee erano invece del tutto "topiche", che significa connesse alla realtà di qui e di adesso. Perciò costituiscono un testamento: l'espressione di una continua ed ultima volontà di realizzazione», *Ricordo di Adriano Olivetti*, *cit.*, p. 56. Sui tre autori, cf. MUMFORD, Lewis, *The Story of Utopias*, New York-Londra, Boni & Liveright, 1922 [*Storia dell'utopia*, Roma, Danzelli, 1997], *id.*, *The culture of the cities*, Londra, Secker and Warsburg, 1938 [*La cultura delle città*, Milano, Edizioni di Comunità, 1953], *id.*, *The condition of Man*, Harcourt, Brace and Company, 1944 [*La condizione dell'uomo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1957]; MANNHEIM, Karl, *Ideology and Utopia. An Introduction to the sociology of knowledge*, New York-Londra, Harcourt-Routledge & Kegan Paul; *id.*, *Man and Society in an Age of Reconstruction: Studies in Modern Social Structure*, Londra, Kegan Paul, 1940 [*L'uomo e la società in un'età di ricostruzione*, Milano, Edizioni di Comunità, 1959]; BUBER, Martin, *Ich und du*, Leipzig, Insel-Verlag, 1923 (*Il principio dialogico*, Milano, Edizioni di Comunità, 1958], *id.*, *Pfade in Utopia*, Heidelberg, Schneider, 1950 [*Sentieri in utopia*, Milano, Edizioni di Comunità, 1967].

alla degradazione dell'avversario. Bisognava in seguito decentralizzare i poteri politici ed economici, i monopoli, creare le comunità locali federate tra loro che avrebbero permesso ai cittadini un controllo diretto e responsabile dell'attività politica ed economica. Partendo da una concezione classica e religiosa della comunità, secondo Buber, Mumford e Mannheim in essa le persone avrebbero potuto riconoscersi in quanto tali grazie all'incontro con altre persone che condividevano gli stessi spazi, interessi, cultura, lo stesso immaginario collettivo. In seguito, una cultura scientifica ed umanistica ugualmente diffusa tra i cittadini avrebbe garantito lo sviluppo della personalità di ogni individuo, mentre dei sistemi di selezione neutri e egualitari avrebbero assicurato che i dirigenti governassero nell'interesse generale. La collaborazione tra umanisti, scienziati e ingegneri avrebbe quindi condotto all'umanizzazione della tecnica e avvicinato la cultura umanistica alla realtà sociale. Come l'utopia di Proudhon e di altri socialisti utopisti, quella di Mumford, Mannheim e Buber, formulata tra gli anni '20 e '50, puntava quindi ad una società e ad un'economia più politicizzate e più partecipative, meglio controllate dalla società.

> Ma direte voi, questa è la fabbrica socialista. Ed io sono con voi, ma dobbiamo fare uno sforzo per vedere fissata l'immagine, tracciarne il disegno, costruirla a poco a poco, pietra su pietra affinché l'edificio sia solido e duri nel tempo: finora non è dato vederne esempi concreti.[1321]

Oltre a questi obiettivi la bussola di Olivetti indicava nella partecipazione strutturata dei cittadini alla vita del territorio un fondamento della democrazia. Questo fine proveniva dal suo impegno civile, prima che politico, e dal suo essere imprenditore che vedeva nell'impresa e nel territorio due entità simbiotiche, a dimostrare la complicità tra una politica industriale e commerciale vincenti e una politica del territorio che avesse come obiettivo la generalizzazione del benessere economico e spirituale. Essendo Olivetti un *manager* piemontese e a suo modo americanista, la sua bussola indicava inoltre un valore nell'efficienza e nella funzionalità, nella definizione dei fini e dei migliori mezzi per raggiungerli, nella pianificazione e nel progetto, nonché nella delega dei

[1321] OLIVETTI, Adriano, *Società Stato Comunità*, *cit.*, p. 42.

poteri e nella collaborazione tra le parti all'interno di qualsiasi struttura gerarchica. Come Buber, Mumford e Mannheim, l'utopia di Adriano Olivetti metteva un accento particolare sul sapere, sulla cultura e l'educazione, la cui generalizzazione e riorganizzazione in vista di una maggiore implicazione della scienza nella politica e nell'economia erano i fondamenti di una società e di un'industria progressive e plurali, definite dalle persone implicate in esse.

A differenza dei tre studiosi, grazie anche alle condizioni economiche vantaggiose la bussola di Adriano Olivetti non si limitava però ad indicare obiettivi e lo spingeva a raggiungerli tramite azioni nel reale. E benché fosse un uomo solitario, timido e riservato, come si è potuto dimostrare nel corso di questo lavoro i suoi sforzi per realizzarli furono sempre accompagnati e sostenuti da numerosissimi collaboratori, colleghi, amici e intellettuali. Uomini e donne del passato ai quali possiamo aggiungere i "nostalgici del futuro" che oggi guardano a Olivetti come a un modello di imprenditore e di uomo, e quegli italiani che sempre più numerosi accusano le classi dirigenti di non sapere dirigere, o di farlo in nome di interessi particolari. Questi *olivettiani* potenziali, come gli *olivettiani* di vecchia e di nuova generazione, con la loro presenza stimolano a verificare se quella bussola sia ancora funzionante oggi, se a prescindere dalla soluzioni specifiche – dipendenti dai contesti storico-culturali analizzati qui sopra – i valori da esse indicati siano sempre perseguibili.

Non è ovviamente questa la sede per compiere tale indagine. Chi scrive è comunque convinto che dopo la presente storicizzazione dell'esperienza e del pensiero di Adriano Olivetti si possa proseguire la ricerca analizzando la fortuna critica della sua figura e in parallelo alcuni punti chiave della storia recente, quali la definitiva disparizione nei paesi occidentali a partire dagli anni '70-'80 delle politiche di piano e di quella progressiva del *Welfare State*, la scomparsa in Italia della grande industria e lo sviluppo del sistema distrettuale delle PMI[1322], la crisi del siste-

[1322] «Le statistiche di lungo periodo, in fatto di caduta dimensionale, sono impressionanti. Secondo una analisi del Centro Studi Confindustria, che ha elaborato i numeri dei censimenti industriali e della banca dati Asia, le imprese con oltre 500 addetti nel 1951 erano 557 e avevano 1,1 milione di addetti (il 32% del totale del manifatturiero); nel 1961 erano 681, con 1,2 milioni di occupati (il 28% del totale); nel 1971, 844 con 1,6 milioni (il 31%); nel 1981, 838 con 1,6 milioni (il 25%). Su questa tendenza storica di lungo periodo si è innestata l'accelerazione, verso il rimpicciolimento, degli ultimi vent'anni. Nel 1991 le imprese con oltre 1000 addetti erano 241 (778mila i loro addetti, poco meno del 15% del totale). Dieci anni dopo sono diventate 223 (558mila occupati, l'11%),

ma partitico italiano e la "seconda Repubblica", l'unificazione europea ancora in corso e non in chiave federalistica, la responsabilità d'impresa e la partecipazione dei dipendenti, ecc. Un'analisi di questo tipo permetterebbe di rilevare se, come, con quali intenzioni e chi ha fatto riferimento all'esperienza di Adriano Olivetti per offrire una risposta a tali problematiche e come, così facendo, ha eventualmente trasformato l'immagine che oggi ci facciamo di quest'uomo.

per poi scendere a 197 (477mila addetti, il 10% del totale). Di fronte a un paesaggio industriale così radicalmente riconfigurato, ecco che i distretti industriali hanno assunto un peso relativo ancora maggiore. Per la nostra economia e per la nostra identità», BRICCO, Paolo, "Sono 107 le «capitali» dell'orgoglio manifatturiero", in «Il Sole 24 Ore», 5 gennaio 2013, in linea <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-01-05/sono-capitali-orgoglio-manifatturiero-100810.shtml?uuid=Ab4UrVHH> (consultato il 27 settembre 2013). Interessante l'intervista al giornalista Bricco di Corrado Augias, «Le Storie», 5 febbraio 2013, in linea <http://www.rai.tv/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-9e71f9d8-15c5-48af-805c-a7eaa59cccc4.html> (consultato il 27 settembre 2013).

BIBLIOGRAFIA

1. "Documento conclusivo dell'Incontro Italo-Americano sulla Pianificazione Urbana e Regionale Ischia 20-30 giugno 1955 – Memorandum", in «Urbanistica», n. 17 (1955), in linea <http://archivio.eddyburg.it/article/articleview/512/0/44/> (consultato il 6 agosto 2013)
2. "Io protesto: voto valdese", in «L'Espresso», 25 maggio 2000, in linea <http://chiesa.espresso.repubblica.it/articolo/7528> (consultato il 16 luglio 2013)
3. "Iscritti ai partiti italiani 1945-1991", ISTITUTO CATTANEO (ed.), in linea <http://www.cattaneo.org/archivi/adele/iscritti.xls> (consultato il 26 agosto 2013)
4. "La communauté de travail Boimondau et la Cité Horlogère", in «Lettre du fonds local», n. 9 (marzo 1989)
5. "La crisi dell'organizzazione scientifica del lavoro", in «Economia & Lavoro», a. VI, n. 1 (gennaio-febbraio 1972), p. 34-35
6. «Politique industrielle et architecture. Le Cas Olivetti", in «L'Architecture d'aujourd'hui», n. 188 (dicembre 1976)
7. "Proposta di legge d'iniziativa del Deputato Olivetti. Modificazione della legge urbanistica 17 agosto, n. 1150", in *Atti Parlamentari. III Legislatura. Documenti. Disegni di leggi e relazioni*, seduta del 23 luglio 1959, p. 1-14, in linea <http://www.camera.it/_dati/leg03/lavori/stampati/pdf/15020001.pdf#nav> (consultato il 15 settembre 2013)
8. "Remembers Jordan", «Cornell Alumni News», a. 43, n. 27 (8 maggio 1941), p. 378
9. "Ricordando il Congresso dell'Europa (L'Aja, 7-11 maggio 1948)", «EuroStudium 3w», n. 14 (gennaio-marzo 2010), in linea <http://www.eurostudium.uniroma1.it/rivista/numeri_completi/Eurostudium3w_14completa.pdf> (consultato il 5 agosto 2013)
10. "The influence of Dr. David Starr Jordan", in «Stanford Illustrated Review», a. XLII, n. 7 (aprile 1941), p. 25
11. «La Sentinella del Canavese», a. 108, n. 30 (19 aprile 2001), p. 13, in linea <http://quotidianiespresso.repubblica.it/sentinella/nonquotidiano/speciale/olivetti/ioa01.htm> (consultato il 22 agosto 2013)
12. «Urbanistica», in linea <http://opac.iuav.it/sbda/main.php?page=1061> (consultato il 27 agosto 2013)
13. *25 anni Olivetti*, Milano, Ufficio Pubblicità Olivetti, 1933
14. ACQUARONE, Alberto, *L'organizzazione dello stato totalitario*, Torino, Einaudi, 1965
15. *Adriano Olivetti Presidente dell'INU. Documenti, testimonianze, interpretazioni*, Patrizia GABELLINI e Paola SAVOLDI (ed.), «Urbanistica Dossier», n. 47/48 (aprile-maggio 2002)
16. AGOSTI, Giorgio, *Dopo il tempo del furore: diario 1946-1988*, Aldo AGOSTI (ed.), Torino, Einaudi, 2005
17. ALBERTONE, Manuela, "Franco Venturi e Filippo Buonarroti: tra ricerca storica e passione politica", in *Storico per passione civile. Atti del Convegno di studi "Alessandro Galante Garrone 1909-2003"*, Aldo AGOSTI (ed.), Alessandria, Edizioni dell'Orso, 2011, p. 264-272

18. *Album descrittivo dei principali oggetti esposti nel Real Castello del Valentino in occasione della sesta Esposizione nazionale di prodotti d'industria nell'anno 1858*, Torino, Ufficio dei Brevetti d'invenzione con gabinetto di disegno industriale e fotografico, 1858, in linea <http://www.museotorino.it/view/s/bd674c5624004164a-5317c67afc1bcda> (consultato il 19 dicembre 2012)
19. *Alle origini della Costituzione italiana. I lavori preparatori della "Commissione per studi attinenti alla riorganizzazione dello Stato" (1945-1946)*, Gianfranco D'ALESSIO (ed.), Bologna, il Mulino, 1979
20. ALLIO, Renata, *Atlante della stampa periodica del Piemonte e della Valle d'Aosta (1789-1989)*, Torino, Centro studi Piemontesi, 1996
21. ALPARONE, Assunta, "Adriano Olivetti. Alle radici di un pensiero politico", in «Annali del Dipartimento di Scienze Storiche e Sociali», n. 6 (1989-1990), p. 151-184
22. ALVI, Geminello, "Adriano Olivetti", in *Uomini del Novecento*, Milano, Adelphi, 1995, p. 73-76
23. AMATORI, Franco, COLLI, Andrea, *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, Venezia, Marsilio, 1999
24. *Amici e compagni. Con Norberto Bobbio nella Torino del fascismo e dell'antifascismo*, Gastone COTTINO e Gabriela CAVAGLIÀ (ed.), Milano, Bruno Mondadori, 2012
25. ANIMA, "La Storia: insieme alle imprese dal 1914", in linea <http://www.anima.it/contenuti/5/la-storia-insieme-alle-imprese-dal-1914> (consultato il 23 maggio 2013)
26. ARRIGO, Elisa, "Responsabilità aziendale in economia di scarsità. Il caso Olivetti", in «Symphonya. Emerging Issues in *Management*», in linea <www.unimib.it/symphonya>, n. 1, 2003 (consultato il 4 giugno 2013)
27. ARSLAN VERONESE, Antonia, "Ca' Zorzi, Giacomo (Giacomo Noventa)", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 23, Roma, Treccani, 1979, in linea <http://www.treccani.it/enciclopedia/giacomo-ca-zorzi_%28Dizionario-Biografico%29/> (consultato il'8 luglio 2013)
28. ASTARITA, Rossano, *Gli architetti di Olivetti. Una storia di committenza industriale*, Milano, Franco Angeli, 2000
29. ASTENGO, Giovanni, "La legge urbanistica del Piemonte: la prima legge regionale generale", in *Governo del territorio. Politica della casa e industria delle costruzioni*, AMOROSINO, Sandro (ed.), Venezia, Marsilio, 1979
30. ASTENGO, Giovanni, "Town and Regional Planning in Italy", in «The Town Planning Review», a. 23, n. 2 (luglio 1952), pp. 166-181
31. *Atti parlamentari. Assemblea costituente; Commissione per la Costituzione; Seconda sottocommissione*, Roma, Tip. della Camera dei Deputati, 1947
32. AUDIER, Serge, *Le socialisme libéral*, Parigi, La Découverte, 2006
33. AZZONI, Valdo, *L'incontro di Chivasso, 19 dicembre '43. Il federalismo in Valle d'Aosta*, Aosta, La Vallée, 1981
34. BAGNASCO, Arnaldo, *Tracce di comunità. Temi derivati da un concetto ingombrante*, Bologna, Il Mulino, 1999
35. BAGNOLI, Paolo, *Piero Gobetti: cultura e politica in un liberale del novecento*, Firenze, Passigli, 1984

36. BALANDIER, Georges, *Gurvitch*, Parigi, PUF, 1972
37. BARBIELLINI AMIDEI, Federico, GOLDSTEIN, Andrea, *Italian Investment in the United States. Contributions to a History*, Roma-Parigi, Banca d'Italia-OECD, 2007, in linea <https://www.udesa.edu.ar/files/UAAdministracion/FBA-AG_26%20aprile2008.pdf> (consultato il 13 settembre 2013)
38. BARBIELLINI AMIDEI, Federico, GOLDSTEIN, Andrea, SPADONI, Marcella, "European Acquisitions in the United States. Re-examining Olivetti-Underwood Fifty Years Later", in «Quaderni di storia economica», n. 2 (marzo 2010), in linea <http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/pubsto/quastoeco/quadsto_02/Quaderno_storia_economica_1.pdf> (consultato il 13 settembre 2013)
39. BASSO, Roberto, *Sindaci imprenditori. Viaggio tra le storie dei 300 italiani che guidano Comune e Impresa*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2009
40. *Bauhaus 1919-1933: da Klee a Kandinskij, da Gropius a Mies van der Rohe*, Marco DE MICHELIS e Agnes KOHLMEYER, Milano, Mazzotta, 1996
41. BAUMAN, Zygmunt, *Modernità e ambivalenza*, Torino, Bollati Boringhieri, 2010
42. BELLOFIORE, Riccardo, *Piano, capitale, democrazia. I termini di una discussione*, in «Alteragioni», n. I (1992)
43. BELLONI SONZOGNI, Amelia, *Giuseppe Bicchierai. Sacerdote e manager a Milano (1898-1987)*, Milano, Franco Angeli, 1999
44. BELOTTI, Alice, "Angela Zucconi", in «Doppiozero», 22 novembre 2012, in linea <http://www.doppiozero.com/materiali/che-fare/angela-zucconi> (consultato il 30 luglio 2013)
45. BELOTTI, Alice, *La Comunità Democratica. Partecipazione, educazione e potere nel lavoro di comunità di Saul Alinsky e Angela Zucconi*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2012, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/collana/012512114119Angela%20Zucconi.pdf>
46. BELTRAMETTI, Giulia, "Tra alpinismo e antifascismo: Piero Zanetti (1899-1972), un esploratore del Novecento", in «Percorsi di ricerca», n. 4, 2012 in linea <http://www.arc.usi.ch/ris_ist_labi_working_papers_ra_2012.pdf> (consultato il 18 gennaio 2013)
47. BENJAMIN, Walter, *Charles Baudelaire. Un poeta lirico nell'età del capitalismo avanzato*, Giorgio AGAMBEN, Barbara CHITUSSI e Clemens-Carl Härle (ed.), Vicenza, Neri Pozza, 2012
48. BERNERI, Camillo, "Discussione sul federalismo e l'autonomia; con una risposta di Carlo Rosselli", in «Giustizia e Libertà», a. II, n. 52 (27 dicembre 1937), p. 2, in linea <http://www.bibliotecaginobianco.it/flip/GIU/02/5200/#/2> (consultato il 6 maggio 2013)
49. BERNERI, Camillo, "Gli anarchici e «G. e L.»; con una risposta di Carlo Rosselli", in «Giustizia e Libertà», a. II, n. 49 (6 dicembre 1935), p. 2, consultabile in linea, <http://www.bibliotecaginobianco.it/flip/GIU/02/4900/#/2> (consultato il 6 maggio 2013)
50. BERTA, Giuseppe, "Carlo Rosselli e la teoria economica dell'azione sindacale", in *Carlo Rosselli: gli anni della formazione e Milano*, Nicola DEL CORNO (ed.), Milano, Biblion Edizioni, 2010, p. 57-68

51. BERTA, Giuseppe, "Fra centrismo e centro sinistra. Olivetti e il Movimento di Comunità", in « Studi storici», a. XIX, n. 3 (luglio-settembre 1978), p. 545-587
52. BERTA, Giuseppe, "Un governo democratico del lavoro? Luigi Einaudi e le relazioni industriali", in *La cassetta degli strumenti. Ideologie e modelli sociali dell'industrialismo italiano*, Valerio CASTRONOVO (ed.), Milano, Franco Angeli, 1986, p. 74-79
53. BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, Milano, Edizioni di Comunità, 1980
54. BERTA, Giuseppe, *Le idee al potere*, Edizioni di Comunità, 2015
55. BEVERIDGE, William, *L'azione volontaria*, Milano, Edizioni di Comunità, 1954
56. BIANCHI, Matteo, "Verità e giustizia. La spiritualità in Adriano Olivetti", in «Giornale di filosofia della religione», 2009, in linea <http://www.aifr.it/pagine/notizie/030.html≥ (consultato il 14 gennaio 2013)
57. BIARD, Jean-François, *Le socialisme devant ses choix. La naissance de l'idée de plan*, Paris, Sorbonne, 1985
58. BIGAZZI, Duccio, "Modelli e pratiche dell'industrializzazione italiana", in *L'industria*, Annali della Storia d'Italia, vol. 15, Franco AMATORI, Duccio BIGAZZI, Renato GIANNETTI e Luciano SEGRETO (ed.), Torino, Einaudi, 1999
59. BILÒ, Federico, VADINI, Ettore, *Matera e Adriano Olivetti. Conversazioni con Albino Sacco e Leonardo Sacco*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 2013, in linea <http://fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/collana/080313121808Matera e Adriano Olivetti.pdf> (consultato il 4 agosto 2013)
60. BILÒ, Federico, VADINI, Ettore, *Matera e Adriano Olivetti. Testimonianze su un'idea di riscatto del Mezzogiorno*, Francesca Limana (ed.) Edizioni di Comunità 2016.
61. BINI, Mauro, CANAVESE, Giuliano, RAVERA-CHION, Matteo, *Olivettiani. Chiaverano*, Chiaverano, Ecomuseo dell'Anfiteatro Morenico di Ivrea, 2009
62. BLANQUART, Paul, *Una histoire de la ville. Pour repenser la société*, Paris, La Découverte, 1997
63. *Bobbio e il suo mondo. Storie di impegno e di amicizia nel 900*, Torino, Aragno, 2009
64. BOBBIO, Norberto, "Autonomia", in «Parolechiave», n. 4 (1994), p. 11-19
65. BOBBIO, Norberto, *Autobiografia intellettuale*, Firenze, Le Monnier, 1992
66. BOBBIO, Norberto, *Autobiografia*, Roma-Bari, Laterza, 1999
67. BOBBIO, Norberto, BOVERO, Michelangelo, *Società e Stato nella filosofia politica moderna*, Milano, Il Saggiatore, 1979
68. BOBBIO, Norberto, *Destra e sinistra*, Roma, Donzelli, 1994
69. *Boimondau. 10 années d'expérience communautaire*, COMMUNAUTE DE TRAVAIL DE BOIMONDEAU (ed.), 1951
70. BOLTRI, Daniele, MAGGIA, Giovanni, PAPA, Enrico, VIDARI, Pier Paride, *Architetture olivettiane a Ivrea*, Roma, Gangemi, 1998
71. BONAZZI, Giuseppe, "Il taylorismo tra strumento del capitale e utopia tecnocratica", in «Economia & lavoro», a. VI, n. 1 (gennaio-febbraio 1972), p. 37-88
72. BONAZZI, Giuseppe, "Il taylorismo tra strumento del capitale e utopia tecnocratica", in «Economia & lavoro», a. VI, n. 2 (marzo-aprile 1972), p. 191-222
73. BONIFAZIO, Patrizia, SCRIVANO, Paolo, *Olivetti costruisce. architettura moderna a Ivrea: guida al Museo a cielo aperto*, Milano, Skira, 2002
74. BORGNA, Paolo, "Giorgio e i suoi amici negli anni della formazione", in

Amici e compagni. Con Norberto Bobbio nella Torino del fascismo e dell'antifascismo, Gastone COTTINO e Gabriela CAVAGLIÀ (ed.), Milano, Bruno Mondadori, 2012, p. 35-48
75. BOTTAI, Giuseppe, *Consiglio nazionale delle Corporazioni*, Roma, Tipografia della Camera dei deputati, 1929
76. BOUCHARD, Giorgio, "I dilemmi del protestantesimo calvinista: dal rogo di Serveto all'età del pluralismo", in *Eretici dimenticati. Dal Medioevo alla Modernità*, Corrado MORNESE e Gustavo BURATTI (ed.), DeriveApprodi, Roma, 2004
77. BOUCHARD, Giorgio, "Adriano Olivetti, attualità di un'utopia", in «Riforma», 26 marzo 2010
78. BOUDOIN, Charles, *Découverte de la personne: esquisse d'un personnalisme analytique*, Paris, F. Alcan, 1940
79. BRICCO, Paolo, "Sono 107 le «capitali» dell'orgoglio manifatturiero", in «Il Sole 24 Ore», 5 gennaio 2013, in linea <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-01-05/sono-capitali-orgoglio-manifatturiero-100810.shtml?uuid=Ab4UrVHH> (consultato il 27 settembre 2013)
80. BRICCO, Paolo, *Olivetti, prima e dopo Adriano*, Napoli, Ancora del Mediterraneo, 2005
81. BROGGINI, Renata, *Terra d'asilo. I rifugiati italiani in Svizzera 1943-1945*, Bologna, il Mulino, 1993
82. BRUNETTI, Fabrizio, MILANI, Paolo, *Perché si pianifica? I lavori del Gruppo Tecnico per il Coordinamento Urbanistico del Canavese. Una cronaca ragionata (1951 – 1954)*, Collana Fondazione Adriano Olivetti, Archivio Storico del Gruppo Olivetti, Grafiche Tevere, Perugia, 1995
83. BUBER, Martin, *Il principio dialogico*, Milano, Edizioni di Comunità, 1958
84. BUBER, Martin, *Sentieri in utopia. Sulla comunità*, Genova-Milnao, Marietti, 2009, [Milano, Edizioni di Comunità, 1967].
85. BUSSEL, Robert, "«Business without a Boss»: The Columbia Conserve Company and Workers' Control, 1917-1943", in «The Business History Review», a. 71, n. 3 (1997), p. 417-443
86. BUTERA, Federico, DE WITT, Giovanni, *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa. La storia delle isole di produzione alla Olivetti negli anni '70*, Bologna, il Mulino, 2013
87. CADEDDU, Davide, "Adriano Olivetti e la Svizzera (gennaio 1943-settembre 1945)", in *Spiriti liberi in Svizzera. La presenza di fuoriusciti italiani nella confederazione negli anni del fascismo e del nazismo (1922-1945)*, Raffaella CASTAGNOLA, Fabrizio PANZERA e Massimiliano SPIGA (ed.), Firenze, Cesati, 2006
88. CADEDDU, Davide, "Adriano Olivetti, Luigi Einaudi e l'Ordine politico delle Comunità", in «Il Politico», a. LXVIII, n. 3 (2003), p. 523-557
89. CADEDDU, Davide, *Adriano Olivetti politico*, Roma, Edizioni di Storia e Letteratura, 2009
90. CADEDDU, Davide, *Del liberalismo di Luigi Einaudi*, Milano, CUEM, 2007
91. CADEDDU, Davide, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2007, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quaderni/022011131009quaderno56.pdf> (consultato il 9 gennaio 2013)
92. CAIZZI, Bruno, *Camillo e Adriano Olivetti*, Torino, UTET, 1962

93. CALCAGNO, Gian Carlo, "Il nuovo ingegnere", in *I professionisti*, Annali della Storia d'Italia, vol. X, Maria MALATESTA (ed.), Torino, Einaudi, 1996, p. 305-336.
94. CALVINO, Italo, *Le città invisibili*, Torino, Einaudi, 1972
95. CAMPANINI, Giorgio, "Adriano Olivetti nei percorsi storici del comunitarismo", in «Aggiornamenti sociali», a. 59, n. 12 (2008), p. 739-747
96. CAMPANINI, Giorgio, "La nostalgia della comunità Adriano Olivetti e il progetto del personalismo comunitario", in «Sociologia», a. 36, n. 1 (2002), p. 301-309
97. CAMPANINI, Giorgio, "Nouvelles frontières de la représentation politique (1936–1945): du Personnalisme communautaire au projet de Adriano Olivetti", in «Parliaments, Estates and Representation», n. 23, n. 1, (2003), p. 209-214
98. CARETTO, Ennio, MAROLO, Bruno, *Made in USA. Le origini americane della Repubblica Italiana*, Milano, Rizzoli, 1996
99. *Carlo Rosselli: gli anni della formazione e Milano*, Nicola DEL CORNO (ed.), Milano, Biblion, 2010
100. CAROCCI, Giampiero, *Destra e sinistra nella storia d'Italia*, Laterza, 2002
101. CARUSO, Barbara, "I modelli costituzionali", in *Federalismo. Antologia critica*, Barbara CARUSO e Lorella CEDRONI, Roma, Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, 1995, p. 365-380
102. CASALINO, Leonardo, "La «metafora della ricerca»: note su Carlo Rosselli e Giustizia e Libertà nella storia della sinistra italiana del Novecento", in *I fratelli Rosselli. L'antifascismo e l'esilio*, Alessandro GIACONE e Eric VIAL (ed.), Roma, Carocci, 2011, p. 214-226
103. CASALINO, Leonardo, *Influire in un mondo ostile*, Torino, Stylos, 2006
104. CASALINO, Leonardo, *Lezioni recitabili. Vittorio Foa, Leone Ginzburg, Emilio Lussu, Giaime e Luigi Pintor, Camilla Ravera, Umberto Terracini: ritratti da dirsi*, Torino, Seb 27, 2012
105. CASTAGNOLA ROSSINI, Raffaella, *Incontri di spiriti liberi. Amicizie, relazioni professionali e iniziative editoriali di Silone in Svizzera*, Manduria, Lacaita, 2004
106. CASTAGNOLI, Adriana, *Essere impresa nel mondo. L'espansione internazionale dell'Olivetti dalle origini agli anni Sessanta*, Bologna, Il Mulino, 2012
107. CASTRO, Sonia, *Egidio Reale tra Italia, Svizzera ed Europa*, Milano, Franco Angeli, 2011
108. CASTRONOVO, Valerio, *Economia e società in Piemonte dall'unità al 1914*, Milano, Banca commerciale italiana, 1969
109. CASTRONOVO, Valerio, *Fiat. Una storia del capitalismo italiano*, Milano, Rizzoli, 2005
110. CASTRONOVO, Valerio, *Imprese ed economia in Piemonte. Dalla "grande crisi" ad oggi*, Torino, Cassa di Risparmio di Torino, 1977
111. CASTRONOVO, Valerio, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Torino, Einaudi, 2006
112. *Catalogo della sesta Esposizione nazionale di prodotti d'industria nell'anno 1858 nel Castello del Valentino*, Torino, Unione tipografico-editrice torinese, 1858, in linea <http://www.museotorino.it/view/s/8296c25b074148e7b2936eb98cb45db5> (consultato il 19 dicembre 2012)
113. CAVALIERI, Duccio, "Il corporativismo nel pensiero economico italiano: una

rilettura critica", in «Il Pensiero Economico Italiano», a. 2, n.. 2 (1994), p. 21, in linea <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/43839/1/MPRA_paper_43839.pdf> (consultato il 4 giugno 2013)
114. CAZENEUVE, Jean, "La sociologie de Georges Gurvitch", in «Revue française de sociologie», a. 7, n. 1 (1966), p. 5-13
115. CECCHETTI, Valentino, *Il "socialismo magico" in G. Noventa e A. Olivetti lettori di Rudolf Steiner*, Roma, Bibliotheca Edizioni, 2006
116. CEREGHINO, Mario José, FASANELLA, Giovanni, *Il golpe inglese*, Milano, Chiarelettere, 2011
117. CERETTO CASTIGLIANO, Silvia Chiara, "Rapporto tra la pianificazione locale e la pianificazione sovralocale in un'ottica di collaborazione fra enti territoriali di livello diverso", in «Materiali del Dottorato di ricerca in Pianificazione Territoriale e Sviluppo Locale», Dipartimento interateneo di Scienze, progetto e politiche del territorio di Torino, n. 26 (giugno 2004), p. 1-22
118. CHOAY, Françoise, *L'urbanisme, utopies et réalités. Une anthologie*, Parigi, Seuil, 1965
119. CIUCCI, Giorgio, "L'urbanista negli anni '30: un tecnico per l'organizzazione del consenso", in *Il razionalismo e l'architettura in Italia durante il fascismo*, Silvia DANESI e Luciano PATETTA (ed.), Milano, Electa, 1976, p. 28-31
120. CIUCCI, Giorgio, *Gli architetti e il fascismo. Architettura e città 1922-1944*, Torino, Einaudi, 1989
121. COHEN, Daniel, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Seuil, 2006
122. COHEN, Yves, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Editions Amsterdam, 2013
123. COLIZZI, Alessandro, "Advertising in Italy, 1941-1943", in «Domus», 18 febbraio 2012, in linea <http://www.domusweb.it/content/domusweb/en/from-the-archive/2012/02/18/advertising-in-italy-1941-1943.html> (consultato il 28 maggio 2013)
124. "Comunità", «Parolechiave», n. 1 (1993), in linea <http://www.fondazione-basso.it/site/it-IT/Menu_Principale/Risorse_online/Parolechiave/Archivio_parole_chiave/comunita'.html> (consultato il 25 luglio 2013)
125. *Conversando con Gino Martinoli*, Carlo D'AMICIS e Mirella FULVI (ed.), Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 1991
126. COPPA, Mario, ALVISI, Giovanna, AVENA, Giancarlo, BADALONI, Mario, BRUSCHI, Sandro, CARBONARA, Lucio, *Introduzione allo studio della pianificazione urbanistica*, Torino, UTET, 1986
127. CORTESE, Giovanni, *Adriano Olivetti e il progetto di Comunità*, Torino, Marco Valerio, 2009
128. *Costruire la città dell'uomo. Adriano Olivetti e l'urbanistica*, Carlo OLMO (ed.), Edizioni di Comunità, 2001
129. *Crisi e piano: le alternative degli anni Trenta*, Mario Telò (ed.), Bari, De Donato, 1979
130. *Dall'economia dell'anima all'anima dell'economia. Saggi su Walther Rathenau*, Vally VALBONESI (ed.), Unipress, Padova 1992
131. DE CARIA, Francesco, "L'Istituto Internazionale di Torino (1867-1926)", in «Studi Piemontesi», a. XXVII, n. 2 (1998), p.415-428
132. DE CARLO, Giancarlo, "A Carrara senza i CC", in «A. Rivista Anarchica», a.

28, n. 243 (marzo 1998), p. 35-39, in linea <http://www.anarca-bolo.ch/a-rivista/?nr=243&pag=243_14.htm> (consultato il 26 agosto 2013)
133. DE DONATO, Gigliola, D'AMARO, Sergio, *Un torinese del Sud. Carlo Levi: una biografia*, Milano, Baldini & Castoldi, 2001
134. DE LUNA, Giovanni, *Storia del Partito d'Azione*, Torino, UTET, 2006 [Milano, Feltrinelli, 1982]
135. DE MAGISTRIS, Alessandro, "L'urbanistica della grande trasformazione (1945-1980)", in *Storia di Torino. IX. Gli anni della Repubblica*, Nicola TRANFAGLIA (ed.), Torino, Einaudi, 1999, p. 189-238
136. DE WITT, Giovanni, *Dalla meccanica all'elettronica. Cronaca di una mutazione genetica*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 1997
137. DE' LIGUORI CARINO, Beniamino, *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*, Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2008
138. DEL GIUDICE, Daniele, *Lo stadio di Wimbledon*, Einaudi, Torino, 1996
139. DESCARTES, René, *Discours de la méthode*, 1637
140. *Deux ans de travail culturel dans les Centres communautaires du Canavese*, Albert MEISTER (ed.), in «Documenti», n. 10, 1957
141. *Di casa in casa. Da casa popolare a residenza pubblica: IACP-ARER della Valle d'Aosta, 1938-2003: 65° anniversario della fondazione*, Aosta, Azienda regionale per l'edilizia residenziale della Valle d'Aosta, 2003
142. DIPARTIMENTO DELLA RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO, *La spesa dello Stato dall'Unità d'Italia (1861-2009)*, Roma, Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2009, in linea <http://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/Servizio-s/Studi-e-do/La-spesa-dello-stato/La_spesa_dello_Stato_dall_unit_d_Italia.pdf> (consultato il 12 settembre 2013)
143. DOGLIANI, Patrizia, "European Municipalism in the First Half of the Twentieth Century: the Socialist Network", in «Contemporary European History», a. 11, n. 4 (Novembre 2002), p. 573-596
144. DOGLIANI, Patrizia, GASPARI, Oscar, *L'Europa dei Comuni. Origini e sviluppo del movimento comunale europeo dalla fine dell'Ottocento al secondo dopoguerra*, Roma, Donzelli, 2003
145. DULLES, Allen, *From Hitler's Doorstep: The Wartime Intelligence Reports of Allen Dulles (1942-1945)*, University Park, The Pennsylvania State University Press, 1996
146. DULLES, Allen, *Les secrets d'une reddition*, Paris, Calmann-Levy, 1967
147. DURKHEIM, Émile, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 2007 [1893]
148. *Echi gobettiani nell'antifascismo internazionale*, Torino, Centro Culturale Gobetti, 2010
149. ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION, *La France et ses institutions*, Parigi, ENA, 2009, p. 23, in linea <http://www.ena.fr/index.php?/fr/content/download/534/3205/file/ENA_France_et_institutions.pdf> (consultato il 23 luglio 2013)
150. EINAUDI, Luigi, "Lettera sull'amministrazione locale", «Nuovi quaderni di Giustizia e Libertà», n. 4 (dicembre 1944), p. 30-35
151. EINAUDI, Luigi, "Tutti facciamo piani", in «Il risorgimento liberale», 19

dicembre 1944, in linea <http://www.luigieinaudi.it/doc/tutti-facciamo-piani/?id=482> (consultato il 21 settembre 2013)
152. EINAUDI, Luigi, "Via il prefetto!", in «L'Italia e il secondo Risorgimento», a. I, n. 12 (17 luglio 1944), in linea <http://www.luigieinaudi.it/doc/via-il-prefetto/> (consultato il 21 luglio 2013)
153. EINAUDI, Luigi, *Cronache (1919-1920)*, Torino, Einaudi, 1961
154. EINAUDI, Luigi, *Diario (1945-1947)*, Paolo SODDU (ed.), Bari-Roma, Laterza, 1993
155. EINAUDI, Luigi, *Diario dell'esilio (1943-1944)*, Paolo SODDU (ed.), Torino, Einaudi, 1997
156. EINAUDI, Luigi, *Il buongoverno. Saggi di economia e politica (1897-1954)*, Ernesto ROSSI (ed.), Bari, Laterza, 1955
157. EINAUDI, Luigi, *Interventi e relazioni parlamentari*, vol. II, Stefania MARTINOTTI DORIGO (ed.), Torino, Fondazione Luigi Einaudi, 1982
158. EINAUDI, Luigi, ROSSI, Ernesto, *Carteggio (1925-1961)*, Giovanni BUSINO e Stefania MARTINOTTI DORIGO (ed.), Torino, Fondazione Luigi Einaudi, 1988
159. EMERSON, Harrington, *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*, New York, The Engineers Magazine, 1909
160. EMERSON, Harrington, *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*, New York, The Engineers Magazine, 1909
161. FABBRI, Marcello, *Le ideologie degli urbanisti nel dopoguerra*, Bari, Donato, 1975
162. *Fabbrica, comunità, democrazia*, Francesca GIUNTELLA e Angela ZUCCONI (ed.), Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 4, 1984, p. 49-58
163. FANFANI, Amintore, *Diari. Vol. II (1949-1955)*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2011
164. FARRELL VINAY, Giovanna, "«Fede Nuova», una voce della stampa socialista piemontese", in *Progetti politici e stampa locale piemontese*, Torino, Centro studi Carlo Trabucco, 1985
165. FASCE, Ferdinando, "Gli industriali italiani e gli Stati Uniti nel «secolo americano»", in *Il mondo visto dall'Italia*, Agostino GIOVAGNOLI e Giorgio DEL ZANNA (ed.), Milano, Guerini, 2004, p. 419-429
166. FAUCCI, Riccardo, *Einaudi*, Torino, UTET, 1986
167. *Federalismo e autonomia in Italia dall'Unità a oggi*, Claudia PETRACCONE (ed.), Bari-Roma, Laterza, 1995
168. FERRAROTTI, Franco, "Jacques Maritain, Felice Balbo e il Movimento Comunità", in *Jacques Maritain e le scienze sociali*, Angelo SCIVOLETTO (ed.), Milano, Franco Angeli, 1984, p. 27-52
169. FERRAROTTI, Franco, "Struttura organizzativa e ideali etici del partito politico, oggi", in *Nell'età post ideologica, quale identità per i partiti politici?*, Atti del Convegno del Centro Studi Ezio Vanoni, Renata NATILI MICHELI (ed.), Perugia, Morlacchi, 2009
170. FERRAROTTI, Franco, GEMELLI, Giuliana, *Un imprenditore di idee*, Milano, Edizioni di Comunità, 2001
171. FERRAROTTI, Franco, *Un imprenditore di idee*, Edizioni di Comunità, 2015
172. FERRAROTTI, Franco, *Idee per la nuova società*, Firenze, Vallecchi, 1966

173. FERRAROTTI, Franco, *Sindacato industria società*, Torino, Utet, 1968
174. FODERÀ, Bice, COMIN, Elisabetta, "Territorio e politica di piano nelle proposte di Adriano Olivetti per la Valle d'Aosta (1937)", in «Questioni di storia della Valle d'Aosta contemporanea», n. 1 (1983), p. 70-96
175. FONDAZIONE ZÉTEMA, "Civiltà contadina. La dura vita nelle campagne materane fino al 1950", in linea <http://www.lacittadelluomo.it/index_sez04.htm> (consultato il 5 agosto 2013)
176. FORLIN, Olivier, "«Esprit», 1945-1956: la filière italienne", in «La Revue des Revues», n. 36 (settembre 2005), p. 37-60
177. FOSSATI, Paolo, *Il design in Italia (1945-1972)*, Torino, Einaudi, 1972
178. *Fra le righe. Carteggio fra Carlo Rosselli e Gaetano Salvemini*, Elena SIGNORI (ed.), Milano, Franco Angeli, 2009
179. G.R., "Il problema urbanistico della Valle d'Aosta (1938)", in «Eddyburg», in linea <http://www.eddyburg.it/article/articleview/2169/1/44?PrintableVersion=enabled> (consultato il 4 giugno 2013)
180. GALLINO, Luciano, *Indagini di sociologia economica e industriale*, Milano, Edizioni di Comunità, 1972
181. GALLINO, Luciano, *L'impresa irresponsabile*, Torino, Einaudi, 2005
182. GALLINO, Luciano, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Torino, Einaudi, 2003
183. GALLINO, Luciano, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Milano, Edizioni di Comunità, 2001
184. GALLINO, Luciano, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959). Ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa*, Milano, Giuffré, 1960
185. GANDOLFO, Andrea, *Sandro Pertini. Dalla nascita alla Resistenza (1896-1945)*, Roma, Aracne, 2010
186. GARINO, Dino Alessio, *Camillo Olivetti e il Canavese tra Ottocento e Novecento*, Château Edizioni, Aosta, 2004
187. GARRONE GALANTE, Alessandro, VENTURI, Franco, *Vivere eguali. Dialoghi inediti intorno a Filippo Buonarroti*, Manuela ALBERTONE (ed.), Reggio Emilia, Diabasis, 2009
188. GASPARI, Oscar, "Cities against States? Hopes, Dreams and Shortcomings of the European Municipal Movement. 1900-1960", in «Contemporary European History», a. 11, n. 4 (Novembre 2002), p. 597-621
189. GAVAGNIN, Armando, *Vent'anni di resistenza al fascismo. Ricordi e testimonianze*, Torino, Einaudi, 1957
190. GEDDES, Patrick, *Cities in evolution*, London, Williams & Norgate, 1915
191. GEMELLI, Giuliana, "La recherche en dehors de l'Université dans l'Italie des années soixante et soixante-dix: le cas des sciences sociales", in «La revue pour l'histoire du CNRS», n. 3 (2000), in linea <http://histoire-cnrs.revues.org/2922> (consultato l'11 novembre 2012)
192. GEMELLI, Giuliana, "Public Goals and Private Initiative. Social Entrepreneurship and the Shaping of Italian Democratic Society after World War II", relazione al 4th Annual meeting of International Society for the third Sector, Cape Town, 2003, in linea <http://www.phasi.org/public/public-goals.pdf> (consultato il 7 agosto 2013)

193. GEMELLI, Giuliana, "Un «collegio invisibile»: i borsisti Rockefeller tra gli anni Venti e gli anni Sessanta del Ventesimo secolo", intervento al convegno dell'Associazione Italiana degli Storici del Pensiero economico, Palermo 30 settembre-2 ottobre 2004, in linea <http://www.phasi.org/public/einaudi.pdf> (consultato il 3 marzo 2013)
194. GERVASONI, Marco, *L'intellettuale come eroe. Piero Gobetti e le culture del Novecento*, Firenze, La Nuova Italia, 2000
195. GIANNINI, Massimo Severo, [Recensione a *L'Ordine politico delle Comunità*], in «Bollettino d'informazione e documentazione del Ministero per la Costituente», a. II, n. 12 (30 aprile 1946), p. 14
196. GINZBURG, Natalia, *Lessico famigliare*, Torino, Einaudi, 1963
197. GOBETTI, Piero, *Carteggio (1918-1922)*, Ersilia ALESSANDRONE PERONA (ed.), Torino, Einaudi, 2003
198. GOBETTI, Piero, *Nella tua breve esistenza. Lettere (1918-1926)*, Ersilia ALESSANDRONE PERONA (ed.), Torino, Einaudi, 1991
199. GOBETTI, Piero, *Scritti politici*, Paolo SPRIANO (ed.), Torino, Einaudi, 1960
200. GORIO, Federico, "Il testimone", in *Fanfani e la casa: gli anni Cinquanta e il modello italiano di Welfare state. Il piano INA-Casa*, Gabriele DE ROSA (ed.), Soveria Mannelli, Rubbettino, 2002, p. 229-272
201. GOUZY, Jean-Pierre, "La saga dei federalisti europei durante e dopo la seconda guerra mondiale", in «Il Federalista», a. XLVI, n. 1 (2004), p. 12-44, in linea <http://www.thefederalist.eu/site/index.php?option=com_content&view=article&id=521&lang=it> (consultato il 5 agosto 2013)
202. GRAMSCI, Antonio, "Americanismo e fordismo", Q. 22, in *Quaderni dal carcere*, vol. 3, Valentino GERRATANA (ed.), Torino, Einaudi, 1975
203. GRAMSCI, Antonio, *L'Ordine Nuovo. (1919-1920)*, Torino, Einaudi, 1954
204. *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, Cesare ANNIBALDI e Giuseppe BERTA (ed.), Bologna, il Mulino, 1999
205. GRANDINETTI, Mario, "Movimento sindacale e politica socialista a Torino negli ultimi anni dell'Ottocento", in *Storia del movimento operaio, del socialismo e delle lotte sociali in Piemonte. Dall'età preindustriale alla fine dell'Ottocento*, Aldo AGOSTI e Gian Maria BRAVO (ed.), Bari, De Donato, 1979, p. 329-374
206. GRÉMION, Pierre, *Intelligence de l'anticommunisme: le congrès pour la liberté de la culture à Paris (1950-1975)*, Parigi, Fayard, 1995
207. GUI, Francesco "Classified. Adriano Olivetti ha chiesto di essere ascoltato", in «EuroStudium 3w», n. 1, in linea <http://www.eurostudium.uniroma1.it/rivista/studi%20ricerche/OlivettiGui.pdf> (consultato l'11 settembre 2013), p. 47-86
208. GURVITCH, Georges, *La dichiarazione dei diritti sociali*, Norberto BOBBIO (ed.), Milano, Edizioni di Comunità, 1949
209. GURVITCH, Georges, *Proudhon*, Parigi, Éditions Sociales Internationales, 1937
210. HAPGOOD, William Powers, *The Columbia conserve company, Indianapolis, Indiana: an experiment in workers' management and ownership*, Indianapolis, The Columbia Conserve, 1934

211. HORN, Gerd-Rainer, "From «Radical» to «Realistic»: de Man and the International Plan Conferences at Pontigny and Geneva, 1934-1937", in «Contemporary European History», a. 10, n. 2 (2011), p. 239-265
212. HUNTER, Albert, "Contemporary Conceptions of Community", in *Handbook of community Movements and local Organisations*, Ram A. CNAAN e Carl MILOFSKY (ed.), New York, Springer, 2007
213. *I fratelli Rosselli: l'antifascismo e l'esilio*, Alessandro GIACONE ed Éric VIAL (ed.), Carocci, Roma 2011
214. *Il riformismo alla prova. Il primo governo Moro nei documenti e nelle parole dei protagonisti (novembre 1963-agosto 1964)*, Alessandro GIACONE e Mimmo FRANZINELLI (ed.), Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 2012
215. *In me non c'è che futuro*, Michele FASANO (ed.), Edizioni Sattva Films, 2011
216. *Insediamento ebraico in Ivrea*, Franca SACERDOTE (ed.), Torino, Pozzo Gros Monti, 1985
217. IULIO, Simona, VINTI, Carlo, "La publicité italienne et le modèle américain. Le débat entre artistes et techniciens (1948-1960)", in «Vingtième siècle», n. 101 (2009), p. 61-80, in linea <http://www.cairn.info/revue-vingtieme-siecle-revue-d-histoire-2009-1-page-61.htm> (consultato il 20 agosto 2013)
218. *IV congrès international de l'Organisation Scientifique du travail*, Paris, Comité national de l'organisation française, 1931
219. IVONE, Diomede, *Meridionalismo cattolico (1945-1955)*, Milano, Vita e pensiero, 2003
220. KRZYWKOWSKI, Isabelle, "L'autre homme-machine. L'ouvrier-machine, entre imaginaire et représentation du travail moderne", in «Epistémocritique», n. VII (autunno 2010), in linea <http://www.epistemocritique.org/spip.php?article178#_ftn2> (consultato il 5 luglio 2013)
221. KUTY, Olgierd, "La naissance de la négociation (1933-1962)", in «SociologieS», 28 ottobre 2008, in linea <http://sociologies.revues.org/2483> (consultato il 21 agosto 2013)
222. *L'economia industriale nella Zona di Ivrea*, Umberto TOSCHI (ed.), Ivrea, Ing. C. Olivetti & C., 1954
223. *L'encyclopédie des ressources humaines*, José ALLOUCHE (ed.), Paris, Vuibert, 2012
224. *La comunità concreta: progetto e immagine*, Marcello FABBRI e Antonella GRECO (ed.), Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 1988
225. LA FRANCESCA, Salvatore, *La politica economica del fascismo*, Bari, Laterza, 1972
226. *La lezione politica di Adriano Olivetti. Conversazioni su Costruire le istituzioni della democrazia di Sergio Ristuccia*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 2009
227. LA MALFA, Ugo, *Intervista sul non-governo*, Alberto RONCHEY (ed.), Roma-Bari, Laterza, 1977
228. LA MALFA, Ugo, *L'altra Italia. Documenti su un decennio di politica italiana (1965-1975)*, Milano, Mondadori, 1975
229. *La realtà dell'utopia. L'attualità di Adriano Olivetti*, Milano, Franco Angeli, 2008
230. *La Resistenza attraverso alcune testimonianze. Inchiesta collettiva. Ivrea 25 aprile 1961*, allievi del corso di Educazione Civica della Scuola Tecnica Arduino di Ivrea tenuto da Rosalba Bellino Todisco, Ivrea, S.p.A. Olivetti, 1962

231. *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, Davide CADEDDU (ed.), Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2006, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quaderni/011211063727quaderno%2054%20pdf.pdf> (consultato l'11 luglio 2013)
232. LABÒ, Mario, *L'aspetto estetico nell'opera sociale di Adriano Olivetti*, Milano, Görlich, 1957
233. LABORATORIO-MUSEO TECNOLOGICAMENTE, "Olivetti M40 KR, 1942", in linea <http://www.museotecnologicamente.it/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=26&category_id=1&Itemid=620&lang=It> (consultato il 22 agosto 2013)
234. LACAITA, Carlo G., *La misura di un sogno: l'avventura di Camillo Olivetti*, Angeli di Rosora (An), Loccioni, 2009
235. *L'apporto del personalismo alla costruzione dell'Europa*, Roberto PAPINI (ed.), Udine, Massimo, 1981
236. LASKI, Harold, *Authority in the modern state*, Kitchener (Ontario), Batoche, 2000 [1919]
237. LAVISTA, Fabio, *La stagione della programmazione. Grandi imprese e Stato dal dopoguerra agli anni Settanta*, Bologna, Il Mulino, 2010
238. LAVISTA, Fabio, "Fra analisi e propaganda: uffici studi e relazioni pubbliche nella seconda metà del Novecento", in *Comunicare l'impresa. Cultura e strategie dell'immagine nell'industria italiana (1945-1970)*, Giorgio BIGATTI e Carlo VINTI (ed.), Milano, Guerini & Associati, 2010, pp. 29-67
239. LAVISTA, Fabio, "Franco Momigliano", in *Dizionario biografico degli italiani*, in linea <http://www.treccani.it/enciclopedia/franco-momigliano_%28Dizionario-Biografico%29/> (consultato il 30 luglio 2013)
240. LAVISTA, Fabio, "Local Cultures and International Influences among an Italian Group of *Management* Practitioners after the Second World War", in «Business and Economic History On-line», a.1, n. 1 (2003), in linea <http://www.thebhc.org/publications/BEHonline/2003/Lavista.pdf> (consultato il 20 giugno 2013)
241. LAVISTA, Fabio, "The controversial Americanisation of the Italian mechanical industry after the Second World War. The case of Necchi", in *Americanization in Europe in the Twentieth Century*, «European Review of History: Revue européenne d'histoire», a. 15, n. 4 (2008), p. 423-443
242. LAVISTA, Fabio, *Sessant'anni di associazionismo imprenditoriale. ANIE e la trasformazione dell'Italia industriale*, Milano, ANIE, 2007, in linea <http://www.gei.it/UserFiles/pubblicazioni/Taranto/prima%20parte%20volume%20anie.pdf>
243. LE CORBUSIER, *La charte d'Athènes*, Parigi, Editions de Minuit, 1957 [Parigi, Plon, 1943]
244. *Le groupement et le droit: corporatisme, néo-corporatisme*, Maryvonne HECQUARD-THERON (ed.), Toulouse, Presses de l'Université des Sciences sociales de Toulouse, 1996
245. LÉTOURNEAU, Paul, *Walther Rathenau (1867-1922)*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 1995
246. LEVI, Fabio, "Gli ebrei nella vita economica dell'Ottocento", in *Storia degli ebrei in Italia*, Annali della Storia d'Italia, vol. XI**, Carlo VIVANTI (ed.), Torino, Einaudi, 1997, p. 1171-1210

247. LEVI, Fabio, *La persecuzione antiebraica. Dal fascismo al dopoguerra*, Torino, Zamorani, 2009
248. LEVI, Primo, *Il sistema periodico*, Torino, Einaudi, 1975
249. LEVI, Riccardo, *Ricordi politici di un ingegnere*, Milano, Vangelista, 1981
250. *L'immagine della comunità. Architettura e urbanistica in Italia nel dopoguerra*, Marcello FABBRI (ed.), Gangemi, Roma, 1996 [Casa del libro editrice, Roma 1982]
251. *L'impresa del design: lo stile Olivetti*, Carlo VINTI (ed.), Angeli di Rosora (An), Loccioni-Archivio Storico Olivetti, 2010
252. *Linguaggi nella società e nella tecnica. Convegno promosso dalla Ing. C. Olivetti & C., S.p.A. per il centenario della nascita di Camillo Olivetti. Museo nazionale della scienza e della tecnica*, Milano, 14-17 ottobre 1968, Milano, Edizioni di Comunità, 1970
253. LOLINI, Ettore, *Dall'economia classista all'economia corporativa*, Roma, I commentari dell'azione fascista, 1934
254. *L'organizzazione degli interessi nell'Europa occidentale: pluralismo, corporativismo e la trasformazione della politica*, Suzanne BERGER (ed.), Bologna, Il Mulino, 1983
255. LOUBET DEL BAYLE, Jean-Louis, *Les non-conformistes des années 30. Une tentative de renouvellement de la pensée politique française*, Paris, Seuil, 1969
256. LUCONE, Leonardo, "L'uomo scritto dagli altri", «Il Foglio», 17 marzo 2007, in linea <http://www.evelinasantangelo.it/interne/pdf/foglio.pdf> (consultato il 29 luglio 2013)
257. LUPO, Giuseppe, *Sinisgalli e la cultura utopica degli anni Trenta*, Milano, Vita e Pensiero, 1996
258. LUROL, Gérard, "Maritain et Mounier", in *Jacques Maritain face à la modernité*, Michel BRESSOLETTE e RENÉ MOUGEL, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1995, p. 245-269
259. LUSSU, Emilio, "Federalismo", in «Quaderni di Giustizia e Libertà», n. 6 (maggio 1933)
260. M.S. [GINZBURG, Leone; LEVI, Carlo], "Il concetto di autonomia nel programma di GL", in «Quaderni di Giustizia e Libertà», n. 4 (settembre 1932), ora in GINZBURG, Leone, *Scritti*, Domenico ZUCÀRO (ed.), Torino, Einaudi, 2000
261. MAAM (Museo a cielo aperto dell'architettura moderna di Ivrea), in linea <http://www.mamivrea.it/> (consultato il 5 luglio 2013)
262. MAFFIOLETTI, Marco, "Adriano Olivetti e i suoi libri", in *La biblioteca di Adriano Olivetti*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 2012, in linea, <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/collana/031813060024La%20Collezione%20AO%20marzo%202013.pdf> (Consultato il 21 febbraio 2013), p. 237-251
263. MAFFIOLETTI, Marco, "L'Olivetti d'Adriano. Une image industrielle du personnalisme et du communautarisme", in «COnTEXTES», n. 12 (2012), in linea <http://contextes.revues.org/5545> (consultato il 29 agosto 2013)
264. MAFFIOLETTI, Marco, "La terza forza: l'ingresso di radicali e Comunità (1953-1964)", in «Annali della Fondazione Ugo La Malfa», XXVII (2012), p. 33-48
265. MAGAGNOLI, Stefano, "Autonomie locali e regioni nei lavori per l'elaborazione della Costituente", *La formazione della Repubblica: autonomie locali, regioni, Governo, politica economica*, Stefano MAGAGNOLI, Emma MANA e Leandro CONTE (ed.), Bologna, Il Mulino, 1998, p. 11-188

266. MAGGIA, Giovanni, "La Olivetti nella Resistenza", in «Quaderni del centro di documentazione sull'Antifascismo e la Resistenza nel Canavese», n. 1 (1973), p. 169-201
267. MAGGIA, Giovanni, *Bibliografia degli scritti di Adriano Olivetti*, Tesi di dottorato, Facoltà di Scienze Economiche e Bancarie, Università degli Studi di Siena, 1983
268. MAGGIA, Giovanni, *Elementi per una storia della Olivetti nel periodo tra le due guerre*, Tesi di Laurea, Facoltà di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Torino, 1970-71
269. MAGLIONE, Roberto, MICHELSON, Angelo, ROSSI, Sergio, *Economie locali tra grande e piccola impresa. Il caso di Ivrea e del Canavese*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti, 1990
270. MAIER, Charles S., "Between Taylorism and Technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920s", in «Journal of Contemporary History», a.5, n.2, 1970, p. 27-61
271. MALANDRINO, Corrado, *Socialismo e libertà. Autonomie, federalismo, Europa da Rosselli a Silone*, Milano, Franco Angeli, 1990
272. MANENT, Pierre, *Histoire intellectuelle du libéralisme*, Paris, Hachette, 1997
273. MANENT, Pierre, *Les libéraux*, Paris, Gallimard, 1986
274. MANGANARO FAVARETTO, Gilda, *Proudhon in Italia. Una riflessione politica incompresa*, Trieste, Edizioni Università di Trieste, 2000
275. *Manifesto programmatico di Comunità. Tempi Nuovi, Metodi Nuovi*, DIREZIONE POLITICA ESECUTIVA DEL MOVIMENTO COMUNITÀ (ed.), Roma, Movimento Comunità, 1953
276. MANNHEIM, Karl, *Ideology and Utopia. An Introduction to the sociology of knowledge*, New York-Londra, Harcourt-Routledge & Kegan Paul, 1929
277. MANNHEIM, Karl, *L'uomo e la società in un'età di ricostruzione*, Milano, Edizioni di Comunità, 1959
278. MANOTTA, Marina, "Centro di psicologia del lavoro di Ivrea", in linea <http://www.archiviapsychologica.org/index.php?id=918&no_cache=1&sword_list[]=olivetti> (consultato il 31 luglio 2013).
279. MARITAIN, Jacques, *Humanisme intégral*, Paris, Éditions Montaigne, 1936
280. MARITAIN, Jacques, *Trois réformateurs: Luther, Descartes, Rousseau*, Paris, Plon, 1925
281. MARTINO, Antonio, "Fuorusciti e confinati dopo l'espatrio clandestino di Filippo Turati nelle carte della R. Questura di Savona", in «Atti e Memorie della Società Savonese di Storia Patria», vol. XLIII (2007), pp. 453-516
282. MARTINOLI, Gino, "Organizzazione scientifica e gioia del lavoro", in «Economia & Lavoro», a. VI, n. 4 (1972), p. 452-485
283. MARUCCO, Dora, "La riforma del Senato nel primo dopoguerra: i tentativi di trasformare il Consiglio superiore del lavoro in parlamento tecnico del lavoro", in «Trimestre», n. 21 (1988), p. 237-280
284. MASSARA, Giuseppe, *Viaggiatori italiani in America (1860-1970)*, Roma, 1976
285. MATTEUCCI, Nicola, "Pluralismo", in *Enciclopedia Treccani delle Scienze Sociali*, in linea <http://www.treccani.it/enciclopedia/pluralismo_(Enciclopedia-delle-Scienze-Sociali)/> (Consultato il 7 giugno 2011)
286. MAUCOURANT, Jérôme, "Karl Polanyi, une biographie intellectuelle", in

«Revue du Mauss semestrielle», n. 29 (2007), p. 35-62, in linea <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article662>
287. MEISTER, Albert, *Associations coopératives et groupes de loisirs en milieu rural. Enquête sur la tradition et les formes d'associations dans le Canavese (Piémont)*, Parigi, Les éditions de Minuit, 1957
288. MEISTER, Albert, "Programme et réalisations communautaires dans le Canavese", in «Documenti», n. 12, 1957
289. MELONE, Paola, "L'approccio allo sviluppo locale di Adriano Olivetti. I Centri Comunitari", in «Rapporto tecnico CERIS-CNR», n. 23 (2 settembre 2008), in linea <http://www.digibess.it/fedora/repository/openbess:TO094-00144> (consultato il 5 agosto 2013)
290. MERMOZ, Marcel, *L'autogestion c'est pas de la tarte ! Entretiens avec Jean-Marie Domenach*, Parigi, Seuil, 1978
291. *Messaggi natalizi di sua santità Pio XII: 1939, 1940, 1941, 1942*, Pio BONDIOLI (ed.), S. E. L, Milano 1943
292. MICHELETTO, Maddalena, NOVARINA, Gilles, "La montagne vue par les urbanistes (les années 1930-1940)", in «Revue de géographie alpine», a. 90, n. 4 (2002) p. 33-47
293. MILHAUD, Edgar, *Le plan Beveridge*, Ginevra, Les annales de l'économie collective de Genève, 1943
294. MIMITA LAMBERTI, Maria, "Le Corbusier e l'Italia (1932-1936)", in «Annali della Scuola Normale Superiore di Pisa», serie III, n. 2 (1972), p. 817-871
295. MINESSO, Michela, "L'ingegnere dall'età napoleonica al fascismo", in *I professionisti*, Annali della Storia d'Italia, vol. X, Maria MALATESTA (ed.), Torino, Einaudi, 1996, p. 259-302
296. MINISTERO PER LA COSTITUENTE, *Appendice alla relazione (interrogatori, questionari, monografie)*, vol. III.2 di *Rapporto della Commissione Economica presentato all'Assemblea costituente*, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1946
297. MIONI, Michele, "L'esperienza intellettuale e politica del laburismo nel pensiero di Carlo Rosselli", in «Diacronie. Studi di Storia Contemporanea», n. 12 (29 dicembre 2012), in linea <http://www.studistorici.com/2012/12/29/mioni_numero_12/> (consultato il 14 maggio 2013)
298. MISIANI, Simone, "Meridionalismo e politiche per l'educazione. Per una storia dell'Unione nazionale per la lotta contro l'analfabetismo (1947-1953), *in Isole senza arcipelago. Imprenditori scientifici, reti e istituzioni tra Otto e Novecento*, Giuliana GEMELLI, Girolamo RAMUNNI e Vito GALLOTTA (ed.), Bari, Palomar, 2003, p. 285-332
299. MORANDI, Rodolfo, "Piano economico e riforme di struttura", in *Le sinistre e la ricostruzione*, Marina COMEI (ed.), Bari, Dedalo, 1979, p. 207-220
300. MORO, Renato, *La formazione della classe dirigente cattolica*, Bologna, Il Mulino, 1979
301. MORSELLI, Guido, *Contro-passato prossimo*, Milano, Adelphi, 2005
302. MOUNIER, Emmanuel, *Révolution personnaliste et communautaire*, Paris, Éditions Montaigne, 1935
303. MOUTET, Aimée, *Les logiques de l'entreprise*, Paris, Editions de l'EHESS, 1997
304. MUMFORD, Lewis, *The culture of the cities*, Londra, Secker and Warsburg, 1938

[*La cultura delle città*, Milano, Edizioni di Comunità, 1953]
305. MUMFORD, Lewis, *The Story of Utopias*, New York-Londra, Boni & Liveright, 1922 [*Storia dell'utopia*, Roma, Danzelli, 1997]
306. MUSATTI, Cesare, BAUSSANO, Giancarlo, NOVARA, Francesco, ROZZI, Renato, *Psicologi in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Torino, Einaudi, 1980
307. MUSATTI, Riccardo, *La via del Sud ed altri scritti*, Milano, Edizioni di Comunità, 1972
308. MUSEUM OF MODERN ART, "Olivetti: *Design* in Industry", in «Bulletin of the Museum of Modern Art», a. 20, n. 1 (autunno 1952)
309. MUSIEDLAK, Didier, *Université privée et formation de la classe dirigeante: l'exemple de l'université L. Bocconi de Milan (1902-1925)*, Roma, École Française de Rome, 1990
310. MUSSO, Stefano, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Bologna, il Mulino, 2009
311. MUSSOLINI, Benito, *L'Italia deve conquistare l'indipendenza economica*, Roma, Unione editoriale d'Italia, 1937
312. NACCI, Michela, "L'immagine dell'America fra gli intellettuali italiani del Novecento", in *Il mondo visto dall'Italia*, Agostino GIOVAGNOLI e Giorgio DEL ZANNA (ed.), Milano, Guerini, 2004
313. NACCI, Michela, *L'antiamericanismo in Italia negli anni Trenta*, Torino, Bollati Boringhieri, 1989
314. NASINI, Claudia, "Adriano Olivetti", in *Italy and the Bourgeoisie: The Re-Thinking of a Class*, Stefania LUCAMANTE (dir.), Madison, Fairleigh Dickinson University Press, 2009, p. 76-103
315. NASSISI, Cosima, "Piero Gobetti e Tommaso Fiore", in *Piero Gobetti e gli intellettuali del Sud*, Napoli, Bibliopolis, 1995, p. 289-328
316. NOVARINA, Gilles, "L'ancrage territorial de l'économie: du district industriel à la métropole", in «L'Économie politique», n. 53 (2012), p. 16-25, in linea <http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=LECO_053_0016&AJOUTBIBLIO=LECO_053_0016> (consultato il 29 marzo 2013).
317. NOVENTA, Giacomo, *Versi e poesie*, Milano, Edizioni di Comunità, 1956
318. OCHETTO, Valerio, "Adriano Olivetti fra utopia e realismo", in «Storia Illustrata», n. 266 (gennaio 1980)
319. OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti*, Milano, Mondadori, 1985, ora in OCHETTO, Valerio, *Adriano Olivetti. La biografia,* Edizioni di Comunità, 2013.
320. OCHETTO, Valerio, *Intervista a Ludovico Quaroni*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2011, in linea <http://fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/collana/12011104160118%20volume%20Intervista%20a%20Ludovico%20Quaroni.pdf> (consultato il 4 agosto 2013)
321. OLIVETTI, Adriano, "Appunti per la storia di una fabbrica", in «Il Ponte», a. V, n. 8-9 (agosto-settembre 1949), p. 1045-1051
322. OLIVETTI, Adriano, "Dichiarazione di voto", in *Atti Parlamentari. III Legislatura. Discussioni*, seduta del 19 luglio 1958, p. 545-546, in linea <http://legislature.camera.it/_dati/leg03/lavori/stenografici/sed0012/sed0012.pdf> (consultato il 10 settembre 2013)

323. OLIVETTI, Adriano, "Lettere dall'America", Nicola CREPAX (ed.), in «Annali di storia dell'impresa», XII (2001), p. 179-339, ora in OLIVETTI, Adriano, *Dall'America: lettere ai familiari*, Edizioni di Comunità, 2016.
324. OLIVETTI, Adriano, *Città dell'uomo*, Milano, Edizioni di Comunità, 2001 [1959]
325. OLIVETTI, Adriano, *Civitas Hominum. Scritti di urbanistica e di industria 1933-1943*, Cesare LUPO (ed.), Torino, Aragno, 2008
326. OLIVETTI, Adriano, *Fabbrica e comunità. Scritti autobiografici*, Alberto SAIBENE (ed.), Roma, Edizioni dell'Asino, 2011
327. OLIVETTI, Adriano, *Il mondo che nasce*, Alberto SAIBENE (ed.), Edizione di Comunità, 2013
328. OLIVETTI, Adriano, *L'ordine politico delle Comunità. Dello Stato secondo le leggi dello spirito*, Samedan, Engandin Press, 1945 [*L'ordine politico delle Comunità. Le garanzie di libertà in uno Stato socialista*, Roma, Edizioni di Comunità, 1946], OLIVETTI, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, Davide CADEDDU (ed.), Edizioni di Comunità, 2014.
329. OLIVETTI, Adriano, *Per una civiltà cristiana. Fini e fine della politica*, COMITATO CENTRALE DELLE COMUNITÀ (ed.), Movimento Comunità, Ivrea, 1949
330. OLIVETTI, Adriano, *Società, Stato, Comunità. Per una economia e politica comunitaria*, Milano, Edizioni di Comunità, 1952
331. OLIVETTI, Adriano, *Stato Federale delle Comunità. La riforma politica e sociale negli scritti inediti (1942-1945)*, Davide CADEDDU (ed.), Milano, Franco Angeli, 2004
332. OLIVETTI, Adriano, *Tecnica delle riforme*, MOVIMENTO COMUNITÀ (ed.), Torino, 1950
333. OLIVETTI, Camillo, *Lettere americane*, Milano, Edizioni di Comunità, 1968
334. OLIVETTI, Camillo, *Nel primo anniversario della morte di Domenico Burzio*, Ivrea, Viassone, 1933
335. OLIVETTI, Camillo, *Problemi del dopo guerra: politica doganale*, Ivrea, Viassone, 1917
336. OLIVETTI, Erica, *Gli Olivetti e l'astrologia*, Roma, Mediterranee, 2004
337. OLIVETTI, Salvatore, *Sulla malattia dei bachi da seta. Memoria letta nella conferenza del Comizio agrario di Torino tenutasi la sera del 15 marzo 1866*, Torino, Tipografia letteraria, 1866
338. OMEZZOLI, Tullio, *Prefetti e fascismo nella provincia d'Aosta (1926-1945)*, Aosta, Le Château, 1999
339. ORNAGHI, Lorenzo, "Corporazione", in *Enciclopedia Treccani delle Scienze Sociali*, in linea <http://www.treccani.it/enciclopedia/corporazione_(Enciclopedia-delle-Scienze-Sociali)/> (Consultato il 7 giugno 2011)
340. OTTIERI, Ottiero, *Donnarumma all'assalto*, Milano, Rizzoli, 1959
341. PACI, Deborah, "Leggere Proudhon attraverso la sociologia. Georges Gurvitch come vettore culturale del «Diritto sociale» in Giustizia e Libertà", comunicazione al seminario Cantieri Aperti 2012, in linea <http://www.istoreto.it/laboratoriomezzosecolo/Paci_Gurvitch_Proudhon_GL.pdf> (consultato il 30 luglio 2013)
342. PADRONI, Carlotta, *Emilia Formiggini Santamaria, storica della pedagogia e della*

scuola, Roma, Aracne, 2004
343. PALAZZOLO, Claudio, *Dal fabianesimo al neofabianesimo. Itinerario di storia della cultura socialista britannica*, Torino, Giappichelli, 1999
344. PAMPALONI, Geno, *Adriano Olivetti: un'idea di democrazia*, Milano, Edizioni dì Comunità, 1980, ora in PAMPALONI, Geno, *Poesia, politica e fiori. Scritti su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, 2016
345. PAOLINI, Edmondo, *Altiero Spinelli. Dalla lotta antifascista alla battaglia per la Federazione europea (1920-1948). Documenti e testimonianze*, Bologna, Il Mulino, 1996
346. PAPUZZI, Alberto, "Adriano Olivetti. Quel che resta d'una utopia", in «La Stampa», 26 febbraio 2010
347. PARRI, Ferruccio, "All'alba, la Corsica: era la libertà", in «L'Umanità», a. II, n. 239 (9 ottobre 1948), p. 3
348. PAVAN, Ilaria, "«Ebrei» in affari tra realtà e pregiudizio. Paradigmi storiografici e percorsi di ricerca dall'Unità alle leggi razziali", in «Quaderni storici», a. 38, n. 3 (2003), p. 777-822
349. PAZÉ, Valentina, "Comunità e comunismo. Un matrimonio indissolubile?", in «La società degli individui», n. 30 (2007), p. 9-19
350. PAZÉ, Valentina, "Il destino della solidarietà, tra comunità e mondo", in «Filosofia politica», n. 1 (2007), p. 131-144
351. PAZÉ, Valentina, *Il comunitarismo*, Bari-Roma, Laterza, 2004
352. PAZÉ, Valentina, *Il concetto di comunità nella filosofia contemporanea*, Bari-Roma, Laterza, 2002
353. *Pensare l'Italia nuova: la cultura economica milanese tra corporativismo e ricostruzione*, Milano, Franco Angeli-CIRIEC, 1997
354. PERINETTI, Federico, *Ivrea. Storia breve dalle origini ai nostri giorni*, Ivrea, Aldo Cossavella, 1989
355. PETTA, Paolo, *Ideologie costituzionali della sinistra italiana (1892-1974)*, Roma, Savelli, 1975
356. PIANCIOLA, Cesare, *Piero Gobetti. Biografia per immagini*, Cavallermaggiore, Gribaudo, 2001
357. *Piero Gobetti e la Francia*, Milano, Franco Angeli, 1985
358. PINTOR, Giaime, *Il sangue d'Europa*, Valentino GERRATANA (ed.), Torino, Einaudi, 1965
359. *Plan et Projet, l'urbanisme en France et en Italie*, Gilles NOVARINA (ed.), Paris, Anthropos, 2003
360. POLANYI, Karl, *La grande transformation*, Paris, Gallimard, 1983
361. POLESE REMAGGI, Luca, *«Il Ponte» di Calamandrei (1945-1956)*, Firenze, Olschki, 2001
362. *Politiche scientifiche e strategie d'impresa: le culture olivettiane ed i loro contesti*, Giuliana GEMELLI (ed.), Serie Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 2005, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/quaderni/011211062956quaderno%2051%20pdf.pdf> (consultato il 22 agosto 2013)
363. POMBENI, Paolo, "Individuo/Persona nella costituzione italiana. Il contributo del dossettismo", in "Parole Chiave", n. 10/11 (1996), p. 197-218.
364. POMBENI, Paolo, *Il gruppo dossettiano e la fondazione della democrazia italiana (1938-1948)*, Bologna, Il Mulino, 1979

365. PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", in «Bollettino storico-bibliografico subalpino», LXIX (1971), p.221-256
366. PONSETTO, Luciana, "Camillo Olivetti: una scelta politica e un'industria", in «Bollettino storico-bibliografico subalpino», LXVIII (1970), p.213-254
367. PRESBITERIO, Federica, "Lotta politica e avvento del fascismo nel Canavese (1921-1927)", in «Quaderni del centro di documentazione sull'Antifascismo e la Resistenza nel Canavese», n. 3 (1977), p. 3-28
368. PROTOPAPA, Quintino, "Il problema delle fonti di Adriano Olivetti", in "Annali dell'Istituto Ugo La Malfa", a. XII (1997), p. 265-302
369. RADOGNA, Paulo, "Adriano Olivetti: Some Notes on His Contribution to Planning", in «The Town Planning Review», a. 31, n. 3 (ottobre 1960), p. 182-186
370. RATHENAU, Walther, *Lo stato nuovo e altri saggi*, Roberto RACINARO (ed.), Napoli, Liguori, 1980
371. REGIONE PIEMONTE, ISTITUTO DI STORIA DELLE ALPI DELL'UNIVERSITÀ DELLA SVIZZERA ITALIANA, UNIVERSITÉ PIERRE MENDÈS FRANCE-GRENOBLE2, L'Europa di domani, in linea <http://www.memoriadellealpi.net/index.php?method=news&cat=57&action=zoom&id=185> (consultato il 23 luglio 2013))
372. RENZI, Emilio, "Lettura de L'Ordine politico delle comunità di Adriano Olivetti", in «L'Acropoli», a. III, n. 1 (febbraio 2002), pp. 29-53
373. RENZI, Emilio, *Comunità concreta: le opere e il pensiero di Adriano Olivetti*, Napoli, Guida, 2008
374. RIBOLI, Valeria, *Roberto Bazlen editore nascosto*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2013
375. RICCI, Marco, *Asilo Olivetti, Ivrea (Torino), 1939-41. Luigi Figini (1903 -1984) e Gino Pollini (1903 -1991)*, tesi di laurea, Universitat Politècnica de Catalunya, 2009, in linea <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/4640/1/Figini%20e%20Pollini%20-%20Guarderia%20Olivetti%201939-40%20-%20Marco%20Ricci.doc> (consultato il 28 giugno 2013)
376. RICOEUR, Paul, DELORS, Jacques, *Emmanuel Mounier. L'actualité d'un grand témoin*, Paris, Parole et Silence, 2006
377. *Ricordo di Adriano Olivetti*, Renzo ZORZI (ed.), Milano, Edizioni di Comunità, 1960
378. RISTUCCIA, Sergio, *Costruire le istituzioni della democrazia*, Venezia, Marsilio, 2009
379. ROGNONI VERCELLI, Cinzia, "Mario Alberto Rollier e il Movimento Federalista Europeo", in *Europeismo e federalismo in Piemonte tra le due guerre mondiali, la Resistenza e i trattati di Roma (1957)*, Sergio PISTONE e Corrado MALANDRINO (ed.), Firenze, Olschki, 1999, p. , 131-151
380. ROGNONI VERCELLI, Cinzia, *Mario Alberto Rollier un valdese federalista*, Milano, Jaca, 1991
381. ROLLIER, Mario, "I Valdesi", in «Il Ponte», n. 8-9, a. V (1952), p.991-1000
382. ROSSELLI, Carlo, *Socialisme libéral*, Paris, Le bord de l'eau, 2009 [Valois, 1930]
383. ROSSI, Daniele, *L'applicazione delle leggi razziali a Ivrea (1937-1945)*, tesi di lau-

rea, Università degli Studi di Torino, Facoltà di Scienze Politiche, 1984-1985
384. ROSSI, Ernesto, *La riforma agraria*, Milano, Giustizia e Libertà, 1945
385. ROSSI, Ernesto, SALVEMINI, Gaetano, *Dall'esilio alla Repubblica. Lettere 1944-1957*, Mimmo FRANZINELLI (ed.), Bollati Boringhieri, Torino 2004
386. ROSSI, Ernesto, SPINELLI, Altiero, *"Empirico" e "Pantagruel". Per un'Europa diversa. Carteggio (1943-1945)*, Pietro GRAGLIA (ed.), Milano, Franco Angeli, 2012
387. ROTELLI, Ettore, *L'avvento della regione in Italia. Dalla caduta del regime fascista alla Costituzione repubblicana (1943-1947)*, Milano, Giuffré, 1967
388. RUFFILLI, Renato, *La questione regionale dall'unificazione alla dittatura (1862-1942)*, Milano, Giuffré, 1971
389. SACERDOTI, Annie, *Guida all'Italia ebraica*, Venezia, Marsilio, 2003
390. SALSANO, Alfredo, *Ingegneri e politici: dalla razionalizzazione alla rivoluzione manageriale*, Torino, Einaudi, 1987
391. SALSANO, Alfredo, *L'altro corporativismo. Tecnocrazia e managerialismo tra le due guerre*, Torino, Il Segnalibro, 2003
392. SALVADORI, Massimo Luigi, *Gaetano Salvemini*, Torino, Einaudi, 1963
393. SALVATORELLI, Luigi, MIRA, Giovanni, *Storia d'Italia nel periodo fascista*, Milano, Mondadori, 1972 [Torino, Einaudi, 1964]
394. SALVEMINI, Gaetano, "Badoglio nella seconda guerra mondiale", in «Il Ponte», n. VIII (1952), p. 1097-1103, p. 1222-36, p. 1724-36; n. IX (1953), p. 300-316, p. 933-49
395. SANTOMASSIMO, Gianpasquale, *La terza via fascista. Il mito del corporativismo*, Roma, Carocci, 2006
396. SAPELLI, Giulio, "Gli «organizzatori della produzione» tra struttura d'impresa e modelli culturali", in *Intellettuali e potere*, Annali della Storia d'Italia, vol. 4, Carlo VIVANTI (ed.), Torino, Einaudi, 1981, p. 589-696
397. SAPELLI, Giulio, CADEDDU, Davide, *Adriano Olivetti. Lo spirito nell'impresa*, Trento, il Margine, 2007
398. SAPELLI, Giulio, CHIARINI, Roberto, *Fini e fine della politica: la sfida di Adriano Olivetti*, Milano, Edizioni di Comunità, 1990
399. SAPELLI, Giulio, *Organizzazione lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1978
400. SARACENO, Pasquale, *Ricostruzione e pianificazione (1943-1948)*, Bari, Laterza, 1969
401. SBARBERI, Franco, *L'utopia della libertà eguale. Il liberalismo sociale da Rosselli a Bobbio*, Torino, Bollati Boringhieri, 1999
402. SCAVINO, Marco, "Gobetti e Zanotti-Bianco", in *Piero Gobetti e gli intellettuali del Sud*, Pietro POLITO (ed.), Napoli, Bibliopolis, 1995, p. 61-84
403. SCHMITTER, Karl C., "Corporativismo/corporatismo", in *Enciclopedia Treccani delle Scienze Sociali*, in linea <http://www.treccani.it/enciclopedia/corporativismo-corporatismo_(Enciclopedia-delle-Scienze-Sociali)/> (Consultato il 7 giugno 2011)
404. SECCHI, Bernardo, *Prima lezione di urbanistica*, Bari-Roma, Laterza, 2000
405. SERAFINI, Umberto, *Adriano Olivetti e il Movimento Comunità. Una anticipazione scomoda, un discorso aperto*, Roma, Officina, 1982, ora in SERAFINI, Umberto, *Adriano Olivetti e il Movimento Comunità*, Edizioni di Comunità, 2015

406. SERAFINI, Umberto, *Scritti sull'Europa dal 1957 al 2002*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2012, in linea <http://www.fondazioneadrianolivetti.it/_images/pubblicazioni/collana/111312090552> (consultato il 26 agosto 2013)
407. SERRI, Mirella, *I Redenti. Gli intellettuali che vissero due volte (1938-1948)*, Il Corbaccio, 2005
408. *Servizi e Assistenza sociale di fabbrica*, CONSIGLIO DI GESTIONE OLIVETTI, Ivrea, Ing. C. Olivetti S.p.A., 1953
409. SIWEK-POUYDESSEAU, Jeanne, *Le syndicalisme des fonctionnaires jusqu'à la guerre froide*, Lille, Presses Universitaires de Lille, 1989
410. SODDU, Paolo, *Ugo La Malfa. Il riformista moderno*, Roma, Carocci, 2009
411. *Sommario di statistiche storiche (1861-2010)*, Roma, ISTAT, 2011, in linea <http://www3.istat.it/dati/catalogo/20120118_00/cap_21.pdf> (consultato il 25 giugno 2013)
412. *Sommario di statistiche storiche dell'Italia (1861-1965)*, Roma, ISTAT, 1968
413. SPINELLI, Altiero, *Diario Europeo (1948-1969)*, a Edmondo PAOLINI (ed.), Bologna, Il Mulino, 1989
414. SPINELLI, Altiero, *La rivoluzione federalista: scritti (1944-1947)*, Piero GRAGLIA (ed.), Bologna, Il Mulino, 1996
415. SPINOZA, Baruch, *Etica e Trattato teologico-politico*, Torino, UTET, 1988
416. *Statistica delle industrie del Distretto camerale*, CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO (ed.), Torino, 1909
417. STONOR SAUNDERS, Frances, *La guerra fredda culturale. La CIA e il mondo delle lettere e delle arti*, Roma, Fazi, 2004
418. *Storia del movimento operaio, del socialismo e delle lotte sociali in Piemonte*, Aldo AGOSTI e Gian Maria BRAVO (ed.), Bari, De Donato, 1979
419. STROBBIA, Stefano, "Una testimonianza diretta su una concreta iniziativa amministrativa", in linea <http://magazine.portalbuilder.it/__tools/Article_Print.aspx?a=192&m=58> (consultato il 26 giugno 2013)
420. *Studi e proposte preliminari per il piano regolatore della Valle d'Aosta*, Adriano OLIVETTI e Renato ZVETEREMICH (ed.), Ivrea, Nuove Edizioni Ivrea, 1943
421. TAFURI, Manfredo, *Storia dell'architettura italiana (1944-1958)*, Torino, Einaudi, 1986
422. TAMBURRANO, Giuseppe, *Storia e cronaca del centrosinistra*, Milano, Feltrinelli, 1974
423. TAYLOR, Winslow Frederick, *On the art of Cutting Metals*, New York, The American Society of Mechanical Engineers, 1907
424. TELÒ, Mario, *La socialdemocrazia europea nella crisi degli anni Trenta*, Milano, Franco Angeli, 1985
425. TEODORI, Massimo, *Storia dei laici*, Venezia, Marsilio, 2008
426. TESTORI, Giovanni, *Gian Martino Spanzotti. Gli affreschi di Ivrea*, Centro Culturale Olivetti, Ivrea, 1958.
427. TODISCO, Augusto, *Adriano Olivetti e la comunità del Canavese*, Ivrea, I.r.s.e.s., 1990
428. TÖNNIES, Ferdinand, *Comunità e società*, Milano, Edizioni di Comunità, 1963
429. *Tra corporativismo e pianificazione: la cultura tecnica e le idee del piano in Europa tra le*

due guerre, «Le culture della tecnica», Torino, AMMA, 2011
430. *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Stefano MUSSO (ed.), Annali Feltrinelli, XXXIII, Milano, Feltrinelli, 1999
431. TRANFAGLIA, Nicola, *Carlo Rosselli*, Milano, Baldini Castoldi, 2010
432. *Trasformazioni nell'organizzazione aziendale in funzione del progresso tecnologico (1945-1960)*, Bologna, il Mulino, 1961
433. *Trent'anni di storia italiana. Dall'antifascismo alla Resistenza (1915-1945)*, Franco ANTONICELLI (ed.), Torino, Einaudi, 1961
434. TREVES, Piero, "Ferrero, Guglielmo", in *Dizionario Biografico degli Italiani*, in linea all'indirizzo <http://www.treccani.it/enciclopedia/guglielmo-ferrero_%28Dizionario-Biografico%29/> (consultato il 13 gennaio 2013).
435. TREVES, Tullio, "Il caso Zeiss", in «Rivista di diritto internazionale privato e processuale», 1967, p. 437-502
436. TREVES, Tullio, "Recenti sviluppi del caso «Zeiss»", in «Rivista di diritto internazionale privato e processuale», 1970, p. 451-460
437. *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Alberto BRAMBILLA (ed.), Milano, Itinerari previdenziali, 2012, in linea <http://www.giornatanazionaledellaprevidenza.it/template/upload/libro/gnp2012/catalogoMostraGNP2012.pdf> (consultato il 7 settembre 2013)
438. *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Francesco NOVARA, Renato ROZZI, Roberta GARRUCCIO (ed.), Milano, Bruno Mondadori, 2005
439. VALENTE, Michele, *Evoluzione socio-economica dei Sassi di Matera nel XX secolo*, Potenza, Consiglio Regionale della Basilicata, 2007, in linea <http://www.old.consiglio.basilicata.it/pubblicazioni/sassi/sassi.asp> (consultato il 3 agosto 2013)
440. *Verso il corporativismo democratico*, Alberto CANALETTI GAUDENTI e Saverio DE SIMONE (ed.), Bari, Cacucci, 1951
441. VINAY, Valdo, *Storia dei Valdesi. Vol. 3. Dal movimento evangelico italiano al movimento ecumenico (1848-1978)*, Torino, Claudiana, 1974
442. VIOTTO, Piero, "Jacques Maritain et l'Italie", in *Jacques Maritain, philosophe dans la cité*, Vincent AUCANTE e Roberto PAPINI (ed.), Les Plans-sur-Bex, Parole et Silence, 2007, p. 177-202
443. VISENTINI, Bruno, "Cultura e industria", in *Linguaggi nella società e nella tecnica. Convegno promosso dalla Ing. C. Olivetti & co. S.p.A. per il centenario della nascita di Camillo Olivetti. Museo nazionale della scienza e della tecnica, Milano, 14-17 ottobre 1968*, Milano, Edizioni di Comunità, 1970, p. IV-XXI
444. VITTORINI, Elio, "Una campagna pubblicitaria", Ivrea, Ing. C. Olivetti & co., 1939
445. VOLPONI, Paolo, *Il memoriale*, Milano, Garzanti, 1962
446. VOLPONI, Paolo, *Le mosche del capitale*, Torino, Einaudi, 1989
447. WATSON, Thomas Jr., *Good design is good business*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1975
448. WEIL, Simone, *La condizione operaia*, Edizioni di Comunità, 1952
449. WEIL, Simone, *La prima radice*, Edizioni di Comunità, 1954
450. WINOCK, Michel, *Le siècle des intellectuels*, Paris, Seuil, 1997
451. ZAMAGNI, Stefano, "La responsabilità sociale dell'impresa come fenomeno emergente", in «Paradoxa», a. I, n. 4 (Ottobre-Dicembre 2007), in linea

<http://www.novaspes.org/paradoxa/art_zamagni.asp> (consultato il 23 settembre 2013)

452. ZANI, Luciano, *Fra due totalitarismi. Umberto Nobile e l'Unione Sovietica (1931–1936)*, Roma, Aracne, 2005

453. ZANOTTI-BIANCO, Umberto, *Carteggio (1906-1918)*, Valeriana CARINCI (ed.), Roma, Laterza, 1987

454. ZANOTTI-BIANCO, Umberto, *Carteggio (1919-1928)*, Antonio JANNAZZO e Valeriana CARINCI (ed.)., Roma, Bari, Laterza, 1989

455. ZORZI, Renzo, *Catalogo generale delle Edizioni di Comunità 1946-1982*, Milano, Edizioni di Comunità, 1982

456. ZUCCHINI SCALORBI, Lina, "Antonio Scalorbi e il movimento bolognese nell'immediato dopoguerra", in «Bollettino dell'Archivio Giuseppe Pinelli», n. 16 (2000), in linea <http://www.centrostudilibertari.it/index.php/component/docman/doc_download/16-bollettino-16.html?ItemId=59> (consultato il 18 maggio 2013), p. 32-35

457. ZUCCHINI SCALORBI, Lina, "Una colonia anarchica all'Olivetti di Ivrea", in «Bollettino dell'Archivio Giuseppe Pinelli», n. 16 (2000), in linea <http://www.centrostudilibertari.it/index.php/component/docman/doc_download/16-bollettino-16.html?ItemId=59> (consultato il 18 maggio 2013), p. 36-38

458. ZUNINO, Pier Giorgio, *La Repubblica e il suo passato*, Bologna, Il Mulino, 2003

RINGRAZIAMENTI

In quattro appassionanti anni di ricerca ho accumulato verso numerose persone debiti non facilmente rimborsabili. Benché la responsabilità per quanto ho scritto ricada interamente sul sottoscritto, voglio innanzitutto ringraziare il direttore della mia tesi di dottorato, Enzo Neppi, che ha sempre saputo guidarmi nel completo rispetto della mia autonomia e combinare la fermezza del giudizio con l'ottimismo delle parole. Non vi è dubbio alcuno che senza Leonardo Casalino, maestro anche nella vita, difficilmente avrei preso la strada della ricerca e dell'insegnamento con le speranze che oggi mi accompagnano. Né sarei probabilmente stato capace di rivolgermi a Fabio Levi, che ha tra l'altro indicato il mio lavoro a Stefano Musso e a Paolo Soddu, le cui scrupolose osservazioni e la profonda sensibilità intellettuale, umana e politica mi sono state preziosissime. Se ho un debito con gli archivisti – e in particolare con Enrico Bandiera e Marcella Turchetti dell'Archivio Storico Olivetti di Ivrea –, i bibliotecari e tutti i ricercatori che mi hanno preceduto, senza i quali la ricerca sarebbe stata insopportabilmente superficiale, devo ringraziare anche tutti i membri della Fondazione Adriano Olivetti, e innanzitutto Beniamino de' Liguori Carino, per la fiducia che mi hanno sempre dimostrato. Voglio esprimere una particolare gratitudine verso l'amico Alessandro Giacone, che da anni mi incoraggia a proseguire le ricerche con la passione, l'energia e l'altruismo che lo contraddistinguono. Devo esprimere un ringraziamento anche verso Cristian Sorrentino, al quale devo tra l'altro la mia decisione definitiva a mettermi sulla strada del dottorato, e con lui ringrazio tutti i musicisti che hanno allietato la redazione della tesi.

Durante tutto il dottorato ho pensato agli amici che per anni si sono visti opporre alle loro proposte i miei «devo lavorare». Un pensiero speciale va a mia madre e a tutta la mia famiglia, in particolare a Riccardo, affinché non dimentichi il piacere della conoscenza. Giunto alla fine dei quattro anni di ricerca che mi hanno permesso di scrivere questo volume, vedo con chiarezza che, nonostante i miei malumori, affermando sempre la propria presenza Jessica ha sempre saputo accompagnarmi con una meravigliosa fedeltà. Ho discusso la tesi di dottorato a Grenoble, il 13 novembre 2013, ottenendo il massimo riconoscimento, *les félicitations*. Da allora molto è cambiato nella mia vita professionale ed ora insegno lingua italiana nelle scuole medie francesi. Non ho comunque smesso di fare ricerca, come testimoniano le diverse pubblicazioni intercorse e a venire sulla sfera Olivetti ed altre tematiche. Come testimonia questo volume, che se esce tardivamente non è certo a causa di Francesca Limana, che ha messo tutta la propria giovialità ed intelligenza per far sì che un pubblico più vasto possibile venisse a conoscenza di questa ricerca su Adriano Olivetti.

Imprenditore, urbanista, uomo politico, editore ed intellettuale italiano, Adriano Olivetti (1901-1960) fornì una lettura singolare della modernità e dimostrò la praticabilità di una via complessa e disinteressata verso il bene collettivo. Grazie ad alcune ricerche poco conosciute, ad un'approfondita consultazione della biblioteca di Olivetti e di fondi archivistici finora solo parzialmente utilizzati, la biografia intellettuale qui sviluppata ricostruisce i percorsi tracciati da Adriano Olivetti attraverso il territorio natale, l'ambiente familiare, l'organizzazione scientifica del lavoro, l'urbanistica, l'antifascismo, l'attività imprenditoriale e politica, e rende possibile un'interpretazione complessiva e storicamente fondata dell'uomo e del suo pensiero.

Questa ricerca ricostruisce il contesto storico-culturale in cui Adriano Olivetti sviluppò e applicò una concezione di gestione dell'impresa, della cultura e della società innovativi, con al centro la persona e la sua Comunità. Un'analisi che ricompone in un'unica narrazione la continuità tra le "fonti" di Adriano, che si trovano soprattutto nel periodo giovanile, e la loro rielaborazione nell'attività teorica e pratica dell'età adulta. Una ricostruzione che, evitando l'attualizzazione di questo imprenditore lo considera capace di offrire risposte alternative a questioni del convivere sociale ancora aperte nell'Europa di oggi, con il suo affermare la centralità del lavoro, il valore della solidarietà e della libertà, il suo tendere al giusto riconoscimento della persona oltre le barriere socioeconomiche e a forme politiche che tengano conto della complessità sociale e la riducano per rappresentarla nelle istituzioni.

Marco Maffioletti (Bergamo, 1980) nel novembre 2013 ha ottenuto le félicitations per la tesi di dottorato diretta dal professor Enzo Neppi (Université de Grenoble) e Fabio Levi (Università degli Studi di Torino). Ora insegna nella scuola secondaria francese e continua le ricerche in storia delle idee e del lavoro.

ISBN 978 88 967 7028 3

www.fondazioneadrianolivetti.it