

(prefazione di)
Laura Olivetti

ADRIANO OLIVETTI CINQUANT'ANNI DOPO

Interventi di

Cristiano Antonelli
Sebastiano Fadda
Bruno Lamborghini
Giovanni Maggia
Michela Marchiori
Stefano Musso
Carlo Olmo
Carlo M. Travaglini

Tavola Rotonda

Angelo Camilli
Raffaele Delvecchio
Leonello Tronti

Moderatore

Paolo Bricco



Fondazione Adriano Olivetti

Era a piedi; andava solo, col 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.

da *Lessico Familiare*, Natalia Ginzburg

Adriano Olivetti cinquant'anni dopo
AA.VV.
Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, 2011
ISBN 9788896770122

La Collana Intangibili è un progetto della:
Fondazione Adriano Olivetti
Coordinamento editoriale
Francesca Limana
Redazione
Beniamino de' Liguori Carino, Viviana Renzetti, Matilde Trevisani

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 è disponibile sotto la licenza **Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia**. Significa che può essere riprodotto a patto di citare la fonte, di non usarlo per fini commerciali e di condividerlo con la stessa licenza.



Adriano Olivetti cinquant'anni dopo

Interventi di

Cristiano Antonelli
Sebastiano Fadda
Bruno Lamborghini
Giovanni Maggia
Michela Marchiori
Stefano Musso
Carlo Olmo
Carlo M. Travaglini

Tavola Rotonda

Angelo Camilli
Raffaele Delvecchio
Leonello Tronti

Moderatore

Paolo Bricco

14 dicembre 2010

Roma, Università degli Studi di Roma Tre, Facoltà di Economia



Indice

Premessa	pag. 9
Prefazione Laura Olivetti	pag. 11
Adriano Olivetti cinquant'anni dopo	
<i>Interventi</i>	
Carlo M. Travaglini	pag. 15
Giovanni Maggia	pag. 16
Bruno Lamborghini	pag. 29
Cristiano Antonelli	pag. 42
Stefano Musso	pag. 46
Michela Marchiori	pag. 53
Carlo Olmo	pag. 63
Sebastiano Fadda	pag. 75
<i>Tavola rotonda</i>	
Angelo Camilli	pag. 86 - 97
Leonello Tronti	pag. 88 - 99
Raffaele Delvecchio	pag. 95
Biografie relatori	pag. 109

Premessa

Questo volume riporta gli atti del seminario che si è svolto il 14 dicembre del 2010 presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma Tre. La giornata di studi, promossa dall'Università e dalla Fondazione Adriano Olivetti, si è inserita nel quadro di manifestazioni realizzate in occasione del cinquantenario della scomparsa di Adriano Olivetti, 1960-2010.

La registrazione audio degli interventi è conservata presso l'Archivio di Roma della Fondazione Adriano Olivetti.

Prefazione

Decidere di ricordare la scomparsa di Adriano Olivetti nel ricorrere dei cinquant'anni da quel 27 febbraio 1960 non è stata una scelta semplice. Come Presidente della Fondazione Adriano Olivetti ho sempre preferito che fossero i momenti vivi dell'opera di Adriano Olivetti a costituire la suggestione per iniziative che celebrassero quell'esperienza riformulandone in contesti attuali i tratti più significativi.

L'improvvisa scomparsa di Adriano Olivetti all'inizio del 1960 lasciò orfani non solo gli affetti, ma un'intera comunità e un progetto culturale, sociale e politico di grandissima complessità, dove fabbrica e territorio erano indissolubilmente integrati in un disegno comunitario armonico.

Alle questioni che il consolidarsi della società industriale imponeva, alla domanda di come fare ad essere tecnicamente progrediti senza essere per questo interiormente isolati se non imbarbariti, la via olivettiana rispondeva affermando l'identità tra interesse morale e interesse materiale, ed è attorno a questa identità che Adriano Olivetti costruì la sua proposta politica.

Sin dalla sua costituzione nel 1962, il percorso che la Fondazione Adriano Olivetti ha intrapreso, e intende proseguire, è stato così diretto alla diffusione della conoscenza del patrimonio culturale, che le viene da quell'esperienza, interpretato non solo come momento di commemorazione, ma soprattutto di riflessione di fronte alle sfide della contempo-

raneità. Una scelta, crediamo e speriamo, coerente alla natura riformatrice del progetto comunitario di Adriano Olivetti e che obbliga la Fondazione, per vocazione e per mandato statutario, a interpretare attivamente la memoria di una storia ricca di esperienze, di cultura, di conoscenze e di risorse per il Paese.

Il decennio che abbiamo appena lasciato alle nostre spalle ha coinciso con la ricorrenza di tanti e importanti momenti vitali della storia di cui la Fondazione cerca di essere insieme testimone fedele e portavoce nell'oggi. Così, negli ultimi anni, abbiamo promosso diverse iniziative coerentemente allo spirito che ho descritto e tra cui mi piace ricordare la prima e l'ultima. Nel 2001 abbiamo celebrato ad Ivrea il centenario della nascita di Adriano Olivetti con un convegno internazionale e con una mostra sull'urbanistica. Nel 2010 si sono invece chiusi i lavori del Comitato Nazionale, di cui la Fondazione si è fatta promotrice, per celebrare il centenario della fabbrica Olivetti (1908-2008), e si sono aperti quelli che dal 2011 ricorderanno i cento anni della nascita di un grande amico di Adriano Olivetti e un autentico olivettiano, Ludovico Quaroni. Il 2012 è inoltre l'anno in cui avvieremo un programma di iniziative per festeggiare i primi cinquant'anni della stessa Fondazione Adriano Olivetti.

La morte improvvisa e prematura di una persona è un momento tragico e ricordarla può, nonostante i tanti anni trascorsi, rinnovare il dolore. Tuttavia ricordare è anche un momento di raccoglimento personale e di condivisione della memoria attraverso il quale si può attribuire un senso vitale, per se stessi o in questo caso per la comunità, anche ad un evento così definitivo.

Coerentemente a questo pensiero, abbiamo ritenuto fosse corretto, e dovuto, che anche la Fondazione Adriano Olivetti ricordasse quell'accadimento. Così alle iniziative più tradizionali volte alla condivisione di quella memoria attraverso una riflessione a più voci sulla sua attualità, abbiamo deciso di affiancare dei momenti quasi solenni, musicali, dove ciascuno sia libero di accogliere le suggestioni più intime che il ricordo porta con sé.

L'idea che mio padre possa oggi figurare tra i nobili esempi della storia del nostro Paese è un importante e significativo riconoscimento per la vita e le azioni di un Uomo, spesso sottratto alla memoria e mi fa tornare alla mente gli anni in cui mia madre scriveva con tenacia a tutti i diret-

tori dei giornali per chiedere che non si dimenticasse l'opera di Adriano Olivetti e che la si legittimasse come un tassello importante del secolo scorso italiano.

La giornata di studio promossa in collaborazione con la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi Roma Tre, costituisce un ulteriore contributo per ricordare ma soprattutto trasmettere l'attualità del pensiero di Adriano Olivetti. Attraverso gli interventi di urbanisti, sociologi, economisti e storici, tutti profondi conoscitori della visione olivettiana, si è tentato di far emergere il carattere poliedrico dell'azione olivettiana, di Adriano ma anche di Camillo e di Roberto. Tre uomini che hanno ereditato il futuro passandosi un testimone, consapevoli dell'umanità che sarebbe venuta dopo di loro. Tre uomini che hanno creduto in un'impresa che al centro metteva la persona e non il profitto ma che certo mai hanno tradito la loro vocazione imprenditoriale. “Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti?” questo diceva mio padre nel discorso di inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli nel lontano 1955.

Credo che oggi l'Italia per ripartire abbia bisogno di imprenditori che all'alba del XXI secolo credano che l'impresa sia il motore sociale della nostra civiltà, un bene comune e non uno strumento per un arricchimento individuale e fine a se stesso. Persone che credano nell'umanità anche dopo di loro, senza la paura della fine perché per concludere con le parole di mio padre: “Nella millenaria civiltà della terra, il contadino guardando le stelle poteva vedere Iddio, perché la terra, l'aria, l'acqua esprimono in continuità uno slancio vitale... per questo il mondo moderno, avendo rinchiuso l'uomo negli uffici, nelle fabbriche, vivendo nelle città tra l'asfalto delle strade e l'elevarsi delle gru e il rumore dei motori e il disordinato intrecciarsi dei veicoli, rassomiglia un poco ad una vasta, dinamica, assordante, ostile prigione dalla quale bisognerà, presto o tardi, evadere”.

Laura Olivetti
Presidente Fondazione Adriano Olivetti

Carlo M. Travaglini

Io sono veramente felice dell'organizzazione di questo seminario, oggi purtroppo la giornata è particolarmente infausta dal punto di vista degli spostamenti. È una giornata importante nella vita politica del Paese e tuttavia questo seminario mi pare che ci riporta ad alcune questioni di fondo non solo per ricostruire la storia del secondo dopoguerra ma soprattutto, io credo, per aprire una riflessione su come affrontare il presente e il futuro del nostro Paese. È importante anche ricordare quanto detto dal professor Sebastiano Fadda, cioè che questo convegno non è il punto di arrivo ma, grazie anche alle molte iniziative che il Professor Fadda va promuovendo da alcuni anni intorno al tema del lavoro, dell'organizzazione del mercato del lavoro e delle relazioni industriali, questo seminario può bene costituire un punto di partenza per una riflessione molto più ampia. Già oggi, solo scorrendo il programma di questa giornata intensa di discussioni, mi pare che sono ben presenti i temi cruciali non solo dell'opera di Adriano Olivetti, che è al centro della riflessione, ma anche alcuni temi cruciali della situazione attuale del Paese.

Questo convegno, sia pure pensato per celebrare i cinquant'anni dalla morte di Adriano Olivetti, è di una attualità credo straordinaria perché queste tre sessioni della giornata di oggi sono questioni cruciali che

stanno oggi di fronte al Paese. Innanzitutto, la questione dell'innovazione nel settore industriale. In questo senso l'esperienza di Adriano Olivetti è stata veramente molto importante. L'innovazione che ha riguardato i prodotti, i processi produttivi e gli stessi ambienti di lavoro. Quindi è stata un'innovazione a tutto campo del processo produttivo oltre che ovviamente nel campo della proiezione internazionale. La Olivetti è stata la prima grande impresa multinazionale italiana. Ecco, in questa sede, io vorrei ricordare, in particolare, il rapporto con l'Università. Con l'Università di Pisa per la costruzione del primo elaboratore elettronico. Nella situazione in cui siamo, sono sempre difficili i rapporti tra il mondo delle imprese e delle università tanto che quell'esempio mi sembra si possa definire come un esempio precoce e straordinario che poi non ha avuto, purtroppo, quegli sviluppi che avrebbe meritato. È quella di Adriano Olivetti un'esperienza fortemente legata ad una particolare stagione storica del nostro Paese che però ha lasciato una traccia profonda e che, a mio avviso, merita non solo di essere rivisitata e ridiscussa ma anche che costituisca l'oggetto di una riflessione particolarmente significativa sul presente e sul futuro dell'Italia. In questo senso, vi auguro un buon lavoro oggi, ma soprattutto, mi auguro che si possa pensare a come si possa proseguire questa discussione nella prossima primavera. Grazie a voi tutti e ai soggetti che hanno partecipato alla costruzione di questa iniziativa e in particolare l'Unione Industriali di Roma.

Giovanni Maggia

Prendendo spunto dalla considerazione del Presidente della Fondazione Adriano Olivetti, dottoressa Laura Olivetti, secondo la quale fino a quindici anni fa c'era una visione iconoclasta di Adriano Olivetti, posso dire che questa visione è possibile, ma dopo la scomparsa di Olivetti (avvenuta il 27 febbraio 1960), ci sono stati quasi 20 anni di oblio. Un oblio che si è concluso negli anni '80 con il convegno organizzato dalla Fondazione medesima a Ivrea, nel settembre 1980, in occasione del ventennale della morte (che era passato da qual-

che mese) e fu anche l'occasione di un documentario di Valerio Ochetto per Rai2, da cui prese spunto la biografia di Ochetto medesimo. Fino a quell'epoca, per la verità, tranne il libro di Caizzi dedicato agli Olivetti, non c'era un granché sulla storia dell'Olivetti, anzi non c'era quasi nulla. Qualche anno prima io ho fatto la mia tesi di laurea proprio sulla storia dell'Olivetti tra il 1919 e il 1939, ma sostanzialmente non c'era nulla: mi ero dovuto basare su fonti fondamentalmente di tipo indiretto che raccoglievo un po' ovunque.

Prendo quindi spunto da questa considerazione del Presidente della Fondazione per dire che certamente, il titolo del mio modesto contributo è “profilo storico dell'esperienza Olivetti”, ma che vorrei peraltro focalizzarlo su quei caratteri fondamentali che gli ha impresso l'azione di Adriano Olivetti, senza con questo voler far torto all'opera, senz'altro fondamentale, di Camillo, né far torto ad alcuni successori, *in primis* il successivo presidente dopo la morte di Adriano, il dottor Giuseppe Pero, per tre anni, poi l'opera di amministratore delegato di Roberto Olivetti.

Adriano Olivetti era una personalità talmente poliedrica che bisogna operare delle scelte quando si vuole studiarlo e si vuole studiare la Olivetti da lui influenzata, perché raramente si trovano tante vite e tante doti in una stessa vita. Secondo me è stato un grandissimo imprenditore, e io l'ho studiato da quel punto di vista, ma nel campo della vita culturale, al di là della fabbrica, è stato un grandissimo editore: quanti testi sono stati introdotti (ma queste sono cose che sappiamo) di discipline fino ad allora neglette o oggetto anche di alcune esclusioni di scelte: le Edizioni di Comunità. È stato poi un urbanista e non un urbanista dilettante, Presidente dell'Istituto Nazionale di Urbanistica nel secondo dopoguerra, ma non un presidente di facciata; è stato poi fondatore e guida di un movimento politico, su cui si possono dare tutti i giudizi che si vogliono; è stato scrittore, saggista, politico.

Ha scritto opere teoriche di ordine e riordino dello Stato che hanno goduto di commenti molto ampi, recensioni dei più illustri studiosi e politici dell'epoca sulle principali riviste.

Mi limito qui all'Adriano Olivetti imprenditore dell'Olivetti. Senza

voler far torto a tutti gli altri, credo che una delle prime caratteristiche dell'azienda, che si è particolarmente accentuata con l'arrivo di Adriano Olivetti in fabbrica, sia stata la perenne vocazione all'innovazione di prodotto, l'attenzione verso le frontiere della tecnologia. Pochi dati anagrafici: Adriano Olivetti è nato l'11 aprile del 1901, si è laureato nel luglio del 1924 al Politecnico di Torino, pochi giorni dopo, il 31 luglio esattamente, come recita il libro matricola, entra in Olivetti. Non starà sempre a Ivrea, anzi sarà fondamentale per lui il viaggio che farà nel 1925 negli Stati Uniti, poi un soggiorno piuttosto lungo in Inghilterra nel 1927, di cui ci restano testimonianze epistolari.

Dal 1929 al 1931, quasi '32, risiede a Milano per dedicarsi a quello che allora si chiamava l'Ufficio Organizzazione Olivetti che voleva dire l'organizzazione commerciale e della pubblicità (che oggi chiamiamo *marketing*). Adriano Olivetti entra nel '24 e la sua avventura in Olivetti termina nel 1960, sono 36 anni. Certo la Olivetti ha avuto una storia più che centenaria, ma 36 anni sono sufficienti a dare un *imprinting*. Il primo che dà è proprio questa precoce vocazione a mutare i prodotti tecnologici senza che necessariamente il passaggio a nuovi prodotti, produzioni di altro genere, significhi l'abbandono dei prodotti precedenti. Cioè uno sta dentro l'altro, c'è un trascinarsi dei tempi.

Mi spiego meglio. Certamente c'è una prima fase che va dal 1908, data di fondazione della Olivetti (29 ottobre 1908, notaio Felice Gianotti), fino, grossomodo, all'introduzione delle prime macchine contabili, che sono peraltro abbastanza semplici (1931). Questa fase, riprendendo la definizione di tanti maestri che ho avuto in materia, si può definire una fase prettamente meccanica, che non è tuttavia assolutamente da disprezzarsi (pensiamo che l'Olivetti è nata nel 1908, la Fiat era nata nel 1899, quindi agli esordi di una certa industria meccanica). La fase successiva, 1931, è quella che gli stessi olivettiani definiscono la fase della meccanica fine, perché, come è stato spiegato, un conto è fare i pezzi per una macchina per scrivere, ma una macchina da calcolo o contabile è molto più complessa e richiede molti più pezzi, più accorgimenti, più tolleranze, più studi dell'attrito, insomma è un po' come fare un orologio. Poi, senza che le altre fasi vengano abbandonate, i prodotti relativi abbandonati, c'è il passaggio alla fase dell'elettromec-

canica; infatti le macchine da calcolo Olivetti (salvo alcuni prototipi iniziali) già sono macchine elettriche, non avranno grande successo, avranno molte difficoltà tecniche fino alla guerra e poi si perfezioneranno. Non dimentichiamo le macchine contabili, che negli anni '40 sono già sofisticate, e le telescriventi. La prima telescrivente, la T1 Olivetti, è del 1937. Avrà un'applicazione limitata, agli inizi, nella pubblica amministrazione e nelle forze armate. Un altro tipo di produzione, che è più di Camillo Olivetti, è l'Officina Meccanica Olivetti, la OMO, che faceva macchine utensili di particolare precisione (trapani verticali, trapani verticali sensibili). Mentre la meccanica di precisione e l'elettromeccanica raggiungevano il loro apice nell'epoca di Natale Capellaro, della MC24, della Divisumma, etc; già dentro quella fase (fino al 1952) la Olivetti, a New Canaan, aveva aperto un laboratorio di elettronica guidato da Dino Olivetti (l'ultimo dei sei fratelli, tre maschi e tre femmine, nato nel 1912). Quest'ultimo, che aveva studiato al MIT e che era stato internato durante la guerra, però poi era stato mandato a lavorare in Oklahoma in una azienda per componenti elettronici per l'aeronautica militare americana. Questo laboratorio di New Canaan, che non avrebbe poi dato nessuno specifico contributo agli studi per la preparazione dell'elaboratore elettronico Olivetti, uscito nel 1959, fu tuttavia un'importante antenna nei confronti dell'elettronica e quindi di tutto ciò che in quel campo si elaborava negli Stati Uniti. Vanno demistificate alcune leggende metropolitane, come la famosa e purtroppo accreditata, anche in alcuni saggi, visita di Enrico Fermi agli stabilimenti di Ivrea, che avrebbe suggerito ad Adriano Olivetti di dedicarsi a produrre un elaboratore elettronico; siamo negli anni '50. Peccato che durante la visita di Fermi, Adriano Olivetti non fosse ad Ivrea, e Fermi fosse stato ricevuto dall'ingegner Giuseppe Beccio che era il direttore generale tecnico e dall'ingegner Giovanni Enriques che era il direttore generale commerciale e da altri importanti dirigenti dell'azienda. Quindi quella fu un'idea tipicamente di Adriano Olivetti e dei suoi collaboratori, di Mario Tchou, etc. La fase dell'elettronica comporta immensi mutamenti non solo di produzione ma anche di mentalità (basti pensare alla conversione della manodopera), ed apre un conflitto con i sostenitori dell'elettromeccanica, da cui poi la famo-

sa frase, dopo la morte di Olivetti: “con la meccanica si guadagna e con la grande elettronica si perde”. Questa fase raggiunge la sua acme l’11 novembre 1959 con la presentazione al Presidente della Repubblica Gronchi dell’elaboratore ELEA9003. Questo prodotto era il frutto della collaborazione con l’Università di Pisa, dell’insediamento a Barbaricina, questa famosa villa di cui i taxisti pisani portando lì tutta una serie di ingegneri in arrivo dicevano “ma è lì che si fa la bomba atomica?”, e che poi si sarebbe trasferita a Borgo Lombardo e poi a Pregnana e la produzione a Caluso, vicino a Ivrea. L’elettronica è uno dei fulcri della crisi del 1964 e la divisione elettronica sarà ceduta. Non entrando nel merito di quelle vicende, è da dirsi però che stranamente qualcosa rimane, ci sono varie interpretazioni sulla scelta di alcuni, se rimangano alcuni ingegneri di sotterfugio o se invece sia una scelta deliberata: sta di fatto che nel 1965 l’Olivetti esce con la Programma 101 che può considerarsi, sotto certi punti di vista, il primo personal computer. Quindi si entra in qualcosa che prelude ad una successiva evoluzione dell’elettronica e si comincia ad intravedere qualcosa che porta verso l’informatica, e qui vediamo l’ultima grande elaborazione, che sarà una macchina da scrivere totalmente elettronica, la ET 101, e poi ne seguiranno naturalmente altre e poi ancora decisamente il passaggio all’informatica, l’uscita di alcuni modelli e poi il successo dell’M24. La storia della Società Olivetti però non è stata sempre felice, è stata intervallata da numerose crisi, anzi l’Olivetti ha convissuto con molte crisi, congiunturali o anche di più grave portata. Nel 1914, ad esempio, la Olivetti è tecnicamente fallita, il capitale originario è esaurito con la difficoltà di messa a punto della M1, il primo prodotto, tant’è vero che cambia totalmente la compagine azionaria, lasciando qualche malumore anche tra i primi, locali eporediesi, sottoscrittori. Camillo Olivetti fa ricorso ad una serie di azionisti di altro genere, suoi vecchi amici dell’industria elettrica; Camillo Olivetti aveva del resto esordito come imprenditore dell’industria degli strumenti di misure elettriche. L’Olivetti affronta la grande guerra producendo ancora l’M1 ma fornendo alla Stato magneti per aviazione (ecco lì il frutto dell’esperienza nell’industria degli strumenti di misure elettriche, di competenze elettriche di Camillo che si era laureato con Galileo Ferraris), giroscopi per

siluri, e altri prodotti più banali. Ma come si esce dalle crisi, ad esempio dalla crisi dell'immediato primo dopoguerra? Recentemente ho sentito affermazioni, ma a me non piace fare paragoni con la realtà, che è inutile uscire con nuovi prodotti o nuovi modelli finché dura la crisi, perché tanto il mercato è fermo e invece bisogna avere prodotti nuovi quando il mercato si riprende. Credo che il mio riferimento sia palese, anche perché la mia dichiarazione è stata ripresa da tutti i giornali. Invece l'Olivetti, per impronta fondamentale di Adriano Olivetti, ha sempre maturato questa vocazione ad uscire dalle sue crisi con prodotti nuovi, affrontando nuove sfide in nuovi campi. Infatti dalla fine della prima guerra mondiale uscirà un nuovo modello, l'M20; poi arriverà la crisi degli anni '30; come se ne uscirà? Con un nuovo modello, ancora più innovativo, che doveva chiamarsi M30 ma si chiamerà M40 perché doveva essere una sfida agli anni '40, le contabili, quindi la meccanica di precisione, le telescriventi e le macchine da calcolo. Come si uscirà dalla crisi che porta alla cessione della divisione elettronica? Con la Programma 101 e con tutta quella sequela di prodotti che culmineranno con le CT800, la Programma 201 (che è uscita l'anno dopo l'uscita della 101). Come si esce dalla maturità dell'industria elettronica? Col passaggio all'informatica. Quando l'informatica manifesta la sua crisi l'Olivetti tenta l'ultima carta: il passaggio alla telefonia cellulare. Ed è questo il periodo, 1993. Alle soglie degli anni 2000 mi fermo, perché poi ho avuto anche incarichi pubblici che mi hanno portato in conflitto con l'alta dirigenza olivettiana dell'epoca. Questa era la primissima cosa che volevo dire.

Seconda cosa, molto brevemente: la vocazione internazionale dell'Olivetti. Nel 1920 si ha la prima consociata commerciale in Belgio, che è la primogenita. Ma nel 1929 comincia la costruzione di uno stabilimento a Barcellona, che deve produrre l'M20, e questo è un punto molto interessante: è vero che si tratta di un investimento estero diretto *market-oriented*, in un mercato per certi versi modesto come quello spagnolo dell'epoca, e che l'anno prima la Spagna aveva alzato sensibilmente le barriere doganali, com'è d'uso nell'Europa tra le due guerre fino ad arrivare alle politiche di *clearing*, ma è interessante perché mentre a Ivrea si comincia a pensare all'M30, anzi M40 (io la chiamo

M30 perché sui disegni originali di progetto c'è scritto M30, anche se poi per ragioni commerciali, dovendosi guardare agli anni a venire, non a quelli già passati, la macchina verrà chiamata M40), là si porta la M20. Quando nel 1946-47 la Olivetti aprirà un altro stabilimento (ne vengono altri prima) a Glasgow ci porterà la produzione dell'M40, che si sta abbandonando in Italia per passare alla Lexicon manuale e successivamente alla Lexikon elettrica. Quindi, dopo il Belgio, la Spagna, già come investimento estero diretto in una fabbrica. Poi nasceranno, man mano, le primogenite, le consociate, prima commerciali ma poi produttive, che sono Argentina e Brasile (agli inizi degli anni '30), e dico commerciali e produttive perché noi ci dimentichiamo che le macchine per scrivere a volte dovevano essere ricondizionate, cioè c'era un mercato secondario, e quindi una grande funzione ha sempre avuto nella storia Olivetti il servizio tecnico e di assistenza clienti, ma questo voleva dire che nelle consociate esistevano delle vere e proprie officine. Quando ci sarà la seconda guerra mondiale l'Olivetti do Brasil, che si chiamava TecnoGeral, ed Olivetti Argentina continueranno a produrre, riparando le macchine, e ciò porrà i semi per poi diventare nel dopoguerra veri e propri stabilimenti produttivi a ciclo integrale come era la Olivetti. L'ultima dell'anteguerra è la S.A.M.P.O. che poi è la Olivetti France (1938). Adesso salto, ma nel dopoguerra c'è Glasgow, nel 1957 lo stabilimento di montaggio di Johannesburg, le consociate commerciali si moltiplicano all'infinito. Nel 1972 l'ONU pubblica un rapporto, che in Italia viene pubblicato da *Etas Kompass*, sulle multinazionali e di multinazionali italiane ne vengono citate quattro, e senza ordine di importanza sono: ENI, Montecatini, Pirelli e Olivetti. Il criterio che adotta l'ONU è che sono considerate multinazionali le imprese che hanno almeno 2 stabilimenti a ciclo completo in un paese straniero. Però Eni e Montecatini sono ancora multinazionali *raw materials oriented*, Pirelli è fondamentalmente *market-oriented*. Olivetti, a quell'epoca, è anche *export-oriented* perché, ad esempio, è già maturata l'esperienza dell'ALALC: l'Alleanza Latino Americana per il Libero Commercio, che è una operazione politica ma che ha avuto come protagonista quello che allora era il presidente della Olivetti do Brasil Guido Santi, che aveva una grande influenza politica perché era amico

dei presidenti che via via si succedevano, e quindi, come ci ha insegnato il professor Franco Momigliano, ci mostra addirittura il ruolo di un'impresa che riesce in qualche modo ad influenzare l'evoluzione produttiva di un continente. Questo però porta alla specializzazione degli stabilimenti che sono in America latina; mentre prima ognuno faceva un po' tutti i prodotti dell'Olivetti, ora si fa lo scrivere a San Paolo, il calcolo, le contabili, naturalmente a Buenos Aires, e lo scrivere leggero a Mexico City. Questo era il secondo punto.

Terzo punto: il ruolo della cultura. Sul ruolo della cultura ci sono due fondamentali equivoci, a me piace molto andare contro i luoghi comuni che girano intorno alla Olivetti. Il primo è che la cultura Olivetti si identifichi con le grandi mostre, i libri strenna, i grandi restauri. No, quella è la cultura di comunicazione di grandissimo livello di Renzo Zorzi. La prima grande mostra che fa la Olivetti è su Adriano Olivetti medesimo nel 1963 alla Triennale di Milano, in occasione del terzo anniversario della scomparsa di Adriano. Poi comincerà tutta la grande stagione che naturalmente prenderà grande slancio con gli Affreschi di Firenze presentati a Londra, New York, Amsterdam. Ma quella è un'altra epoca, quella che abbiamo più in mente. Fino al 1963 la Olivetti aveva fatto sì delle grandi mostre, ma erano mostre su se stessa, in cui presentava il proprio *design*, parte integrante di quello che poi sarà definito "lo stile Olivetti". Un'unica mostra, durante l'epoca di Adriano Olivetti, è stata realizzata e riguardava il barocco piemontese a Torino. Semmai erano importanti altre cose. Secondo equivoco, altra cosa insopportabile: l'Olivetti luogo di raccolta delle migliori menti rappresentate come se fossero stati intellettuali di prim'ordine tali e menestrelli alla corte di un principe rinascimentale. Allora io mi permetto di insistere a dire che i più bei nomi della cultura italiana, letteraria o non letteraria, da Franco Momigliano, per dire, a Giorgio Fuà, che fu all'origine degli studi economici in Olivetti (si ricordi il bellissimo libro "Fuga a due", di cui ho due versioni, la prima e la seconda), Pampaloni, Cesare Musatti, Riccardo Musatti, Volponi, Bigiaretti, posso fare un elenco infinito, tutti costoro non erano venuti a Ivrea o a Milano per scrivere i loro romanzi (o magari anche la sera nessuno li controllava; Fortini mentre era in Olivetti collaborava con il

Politecnico); erano venuti a ricoprire ciascuno specifiche funzioni aziendali: Pampaloni inizialmente è stato il direttore della biblioteca ma dopo è diventato il segretario generale dell'ufficio della presidenza di Adriano Olivetti, non è un ruolo da poco. Franco Momigliano era a capo delle relazioni industriali, Luciana Nissim era responsabile dei servizi per l'infanzia e poi di tutti i servizi sociali dal 1950. Bigiaretti era capo dell'ufficio stampa e quindi si occupava di comunicati stampa. Tutti su specifiche funzioni aziendali. Mi piace togliere questo equivoco. Cos'era piuttosto la cultura in Olivetti? Era la cultura come formazione permanente e quindi tutta la serie di quegli enti formativi che entrano anche nella costruzione del rapporto con il territorio. Quindi tutte le istituzioni della cultura interna: le scuole Olivetti, diversificate a seconda dell'epoca e delle tecnologie e delle vocazioni internazionali: il centro formazione meccanici, i corsi di perfezionamento, l'Istituto tecnico industriale interno che portava al diploma, poi la creazione dell'Istituto tecnologico Olivetti a Burolo, in un luogo prima destinato al convalescenziario di fabbrica, dopo il 1963; l'Istituto formazione quadri; il CISV di Firenze. È l'inveramento di quella frase, in ricordo dei vecchi Olivettiani, questa veramente corretta, "Non ho mai passato un anno senza che Olivetti mi mandasse a fare un corso di quindici giorni di formazione o di aggiornamento" e questo a tutti i livelli. Qui invece esagero volutamente, perché una volta venni un po' aggredito sul debito che l'Olivetti aveva nei confronti del territorio e risposi che semmai era il territorio ad avere un debito nei confronti dell'Olivetti, perché eravamo una terra di bifolchi e siamo diventati una terra di Olivettiani, talmente Olivettiani, scusatemi la battuta oggi certamente infelice, che Ivrea e dintorni sono posti che votano sempre centro-sinistra. È infelice, ma guardate che a volte gli *animal spirits* che votano a destra producono anche un rinnovamento, una rivolta; noi invece siamo vecchi, a Ivrea, perché siamo Olivettiani. Quindi la cultura vista anche come insemminazione di un territorio. Questo aspetto non c'entra con le scuole interne ma c'entra con la biblioteca che era aperta a tutti. Io la mia tesi l'ho preparata quasi tutta lì e non ero Olivettiano. Le conferenze dentro la Biblioteca Olivetti erano spirito di libertà. Non era consueto che a un noto professore, quale Ferdinando

Prat, militante della sinistra socialista, consigliere provinciale del PSIUP venissero affidati all'interno del Centro Formazione Meccanici i corsi di storia, di diritto sindacale, di legislazione del lavoro, di diritto del lavoro, di economia, fatti su sue dispense. Non era usuale che venisse affidata a Gina Pischel l'insegnamento di storia dell'arte, per stimolare lo spirito critico degli allievi: tutto questo affiancandosi a corsi di eccellenza tecnica assoluta. Era dunque lo spirito di libertà. Non era inusuale che nella biblioteca si facessero corsi sulla storia del movimento operaio italiano affidati a Ugo Fedeli, noto anarchico italiano trasferitosi ad Ivrea nel dopoguerra dopo aver conosciuto Adriano Olivetti a Massa Carrara. Non era inusuale che la biblioteca Olivetti proiettasse prima un film sulla rivoluzione francese (*La Marseillaise*) di Jean Renoir e poi seguissero quattro conferenze di un allora giovane Massimo Salvadori, storico dell'età contemporanea. I centri culturali Olivetti, da non confondersi con i centri culturali di Comunità, furono altra cosa. I due centri culturali Olivetti a Ivrea promuovevano per il territorio la cultura in senso ampio.

Un ultimo punto sul ruolo della cultura in Olivetti: non dimentichiamo che in Olivetti per vie un po' traverse, vicende contorte, sono nate tre discipline che solo successivamente sarebbero state introdotte ufficialmente nell'università italiana. Non ci viene mai fatto dimenticare da Franco Ferrarotti che la sua è stata la prima cattedra di sociologia istituita in Italia. Voglio solo ricordare che Ferrarotti con la storia dell'Olivetti in senso stretto non ha molta relazione, ne ha molte con il Movimento Comunità e con il sindacato, ma certamente, con Alessandro Pizzorno prima e Luciano Gallino dopo, nasce quella che sarà la Sociologia Industriale. Prima Giorgio Fuà poi Franco Momigliano, l'Economia Industriale, l'Economia dell'Innovazione, l'Ufficio Studi Economici. Già nel 1943 Cesare Musatti arriva a Ivrea prima come direttore del Centro Formazione Meccanici, poi cambia dopo la guerra. Nasce la Psicologia Applicata all'Industria. Come disse Cesare Musatti: "io ho sempre avuto due vocazioni: da un lato la psicanalisi, ma dall'altro la psicologia sperimentale e applicativa". Sul territorio ho già detto praticamente tutto, tengo solo a sottolineare una cosa: c'è un passaggio fra Camillo, Adriano e tutti i successori, fino ad

arrivare anche a Carlo De Benedetti. Camillo Olivetti era certamente un uomo di straordinaria intelligenza, aperto, un socialista di stampo positivista e quando creò il primo ente del *welfare* di fabbrica, la Fondazione Domenico Burzio, nel primo anniversario della morte del suo primo direttore generale (Domenico Burzio era un ex fuochista che aveva allevato Camillo Olivetti, ma che poi era stato progettista anche dell'M20) il concetto, riprendendo un suo celebre discorso, era fondamentalmente questo: che chi aveva bisogno chiedeva e gli veniva dato, più nessuno avrebbe avuto da temere di passare l'inverno al freddo se non avesse avuto i soldi. Più nessuno avrebbe potuto non ricoverare i suoi cari in ospedale, in quegli anni gli ospedali costavano. Con Adriano, già nel 1938-1939, si ha un salto. Esce infatti un opuscolo che, nonostante l'epoca, e quindi le proibizioni di stampo linguistico, usa già il termine *welfare*; e al posto della cultura paternalistica del "chiedi e ti sarà dato" viene introdotta quella che, probabilmente in modo del tutto improprio, io chiamo la "cittadinanza di fabbrica", cioè: tu sei nostro dipendente quindi hai dei diritti. Come ha studiato benissimo Stefano Musso nella storia del Consiglio di Gestione del 1949: in questo Statuto del Consiglio di Gestione ci sono tutta una serie di diritti di tipo socio-assistenziale che avevano i dipendenti. Ma questo è già antecedente, quindi tu hai diritto di mandare i figli alla colonia Olivetti; nel 1937 apre la colonia di Saint Jacques di Champoluc. Quando nasce il convalescenziario (il primo non è a Burolo, ma a Brosso in Valchiusella nel 1943) il concetto è: tu non stai bene dopo l'ospedale, vieni dimesso, hai diritto ad andare al convalescenziario se il medico di fabbrica e il responsabile del personale ritengono necessario un ulteriore ricovero. Ma anche qui si sviluppa l'integrazione con il territorio, perché è ben vero che mentre con la Fondazione Burzio i servizi socio-assistenziali di fabbrica ci sono, nasce poi anche per il territorio quello che si chiamava il Centro Relazioni Sociali il quale, già negli anni '50, provvedeva a fornire gli strumenti elettronici di progetti didattici per le scuole elementari e medie di Ivrea e faceva programmi per questioni rieducative con il carcere di Ivrea. Questo era esterno, certamente, ma ricordiamoci sempre che, come la biblioteca, l'infermeria e lo stesso convalescenziario di

Burolo non negavano mai l'assistenza anche ai cittadini. Nello Statuto del Consiglio di Gestione si prevede infatti che anche i familiari non dipendenti abbiano diritto a usufruirne e, all'epoca, l'infermeria Olivetti o la biblioteca erano l'infermeria e la biblioteca della città. Ultimo punto. Possiamo da un altro punto di vista tipizzare i rapporti fra Olivetti e territorio. Qui effettivamente la distinzione tra Adriano Olivetti in quanto tale e in quanto politico (Movimento Comunità e Società) non è sempre agevole. Ma direi che c'è una prima fase che va dal 1908 al 1935 che io definisco "verso la costruzione di un rapporto con il territorio": appartengono a questa, per esempio, la fondazione Domenico Burzio, nonché un piano per risistemare la stazione ferroviaria di Ivrea, che Adriano Olivetti e l'allora Podestà Generale Montù non sono riusciti a realizzare, adesso è una cosa piuttosto orrenda mentre invece il progetto di allora era magnifico. Una seconda fase, dal '36 al '55, può essere definita della "supplenza tecnica", e qui c'è ovviamente la realizzazione, da parte della società Olivetti, del piano regolatore della Val d'Aosta, in cui è inserita Ivrea, tra il 1934 e la fine del 1943. Il Piano Regolatore di Ivrea del '40-'42 viene affidato a Figini, Piccinato e Devoti (ingegnere di Aosta). Poi invece la Olivetti direttamente promuove il G.T.C.U.C. (Gruppo Tecnico di Coordinamento Urbanistico del Canavese) con varie difficoltà. Ma una cosa che non è tipicamente olivettiana ma che viene dal mondo olivettiano è la grande opera di mobilitazione popolare, con intervento dell'Olivetti, di raccolta fondi per la costruzione dell'ospedale civile di Ivrea, progettato da Ignazio Gardella, che viene inaugurato nel 1956 e che all'epoca è definito il più moderno ospedale d'Italia; adesso non lo è più, ma lo è stato. Addirittura certe strade: via Castellamonte, oggi via Jervis, viene allargata e asfaltata ad opera della società Olivetti. Quindi è una supplenza tecnica. C'è una terza fase, dal '56 al '63, in cui c'entra effettivamente il Movimento Comunità, ed è quella della "gestione diretta" del territorio, sia di Ivrea sia di alcuni comuni del circondario. Perché sostanzialmente a fare gli assessori del Comune di Ivrea e i sindaci del territorio vanno dei dipendenti Olivetti. Il successore di mio padre alla guida dei servizi sanitari, il dottor Giulio Boario diventa l'Assessore all'Igiene del Comune di Ivrea. L'ingegner Antonio Migliasso che era

il capo degli impianti diventa l'Assessore ai Lavori Pubblici del Comune di Ivrea; viene istituito il primo Assessorato all'Urbanistica in assoluto in Italia, affidato all'architetto Sergio Nicola, che peraltro collaborava come consulente esterno con la Olivetti. Una volta un esponente di Comunità, e poi dell'unità del personale Olivetti, mi ha detto "non era difficile per noi coordinare anche a livello territoriale, perché sa in fondo erano tutti nostri dipendenti i sindaci e gli assessori della zona". Una quarta fase, dal '64 al '78, vede il "progressivo trasferimento di tutte queste funzioni agli enti locali": ad esempio il trasferimento della Biblioteca Olivetti alla Biblioteca Civica di Ivrea e man mano anche il trasferimento dei servizi sociali; l'ATC (Azienda per il Territorio e la Casa Ndr) interviene più pesantemente nella realizzazione dell'ultimo quartiere architettonico di Ivrea tipicamente olivettiano, ossia il quartiere Bellavista. Infine la quinta fase dal '78 all'87 (e poi qui per conflitti di interesse personale mi fermo) va verso il "progressivo disimpegno dal territorio", il lento smantellamento del Centro di Relazioni Sociali esterno, l'ulteriore riduzione nell'offerta dei servizi sociali: qui peraltro abbiamo anche dei testimoni di quell'epoca che possono parlare di queste cose.

In conclusione, perché nessuno mi sa dire perché l'Olivetti (la grande Olivetti) sia, come dicono alcuni, morta? Voglio solo ricordare che di quelli che sono stati i grandi concorrenti internazionali dell'Olivetti nelle epoche prima dell'informatica, quelli che facevano paura a Camillo, quelli che Adriano è andato a cercare di studiare, e qualcuno gli ha sbarrato le porte nel viaggio negli Stati Uniti del 1925-26, si chiamavano Underwood, che non l'ha fatto entrare (e lui si sarebbe preso poi la soddisfazione di comprarla nel '59), Remington, NCR e Smith and Corona, quanti sono vivi oggi? Nessuno. In Germania Triumph e Adler, poi assorbite dalla Olivetti nell'epoca debenedettiana, Continental, Olimpia, nessuno, salvo qualche *brand* che ancora gira; ma in Inghilterra l'Empire scompare già con la seconda guerra mondiale, in Francia la Jappy viene assorbita dall'Hermes Precisa, dopo l'ultima guerra; ma l'Hermes Precisa svizzera verrà poi assorbita dalla Olivetti di nuovo in epoca successiva, le altre imprese italiane del settore, poche peraltro, l'Everest, l'Invicta, la Lagomarsino, anche quelle sono state

assorbite dalla Olivetti o sono sparite da tempo. È quindi un ciclo di una grande impresa; e se adesso andassimo a contare quelli che sono stati i grandi concorrenti dell'Olivetti nell'epoca dell'informatica (i primi 10 grandi produttori mondiali) vedremmo che anche oggi di quelli ne sono vivi ben pochi.

Bruno Lamborghini

Il mio intervento parte dall'esperienza olivettiana nelle sue tre fasi storiche (la Olivetti del fondatore Camillo, il periodo adrianeo e il periodo post-adrianeo) per trarre elementi di possibile riferimento con la realtà attuale.

I tre temi - innovazione, strategia industriale, internazionalizzazione - sono strettamente collegati tra loro in tutte le tre fasi della vicenda olivettiana e appaiono caratterizzare la storia di questa straordinaria esperienza industriale e insieme culturale che ha così profondamente significato a livello italiano ed internazionale.

Camillo Olivetti, imprenditore.

Se osserviamo la storia di Camillo imprenditore, sia prima della fondazione della fabbrica di macchine per scrivere nel 1908 attraverso le sue iniziative imprenditoriali quali dapprima la Ing. C. Olivetti (divenuta poi CGS a Milano) per la produzione di strumenti di misura dell'elettricità nella fabbrica di mattoni rossi a Ivrea e successivamente con la produzione di macchine per scrivere dal 1908, si riscontra in lui la continua ansia rivolta all'innovazione da ingegnere che guarda quasi ossessivamente alle nuove tecnologie e al progresso di quella che allora ne era il simbolo, l'elettricità, ma contemporaneamente anche all'organizzazione dell'impresa.

Camillo Olivetti va a incontrare Edison con il suo maestro Galileo Ferraris e poi va a Stanford dove insegna e disegna le prime apparecchiature elettriche.

Egli esprime un'ansia di innovazione strettamente connessa a una visione e a un contatto costante con la realtà internazionale.

Questo connubio tra innovazione assieme tecnologica e organizzativa e internazionalizzazione trova poi ulteriore impegno nella progettazione della macchina per scrivere, frutto dei suoi tre viaggi negli Stati Uniti presso la Underwood, avendo chiare le prospettive di mercato per un prodotto che poteva generare efficienza negli uffici e che avrebbe trovato grandi spazi di mercato anche in Europa sulla base di quanto avveniva già negli USA.

Ma la visione internazionale ebbe poi ampio modo di svilupparsi con la creazione delle prime consociate estere ed anche con lo stabilimento spagnolo negli anni Venti e Trenta, prima azienda italiana ad operare con proprie organizzazioni all'estero, in una Italia sempre più chiusa e distante dalle aperture internazionali.

Una visione strategica molto precisa ed integrata, avendo ben chiaro che l'Italia, come fonte di innovazione e di potenzialità di mercato in quegli anni molto critici, non era certamente sufficiente e quindi si dovevano trovare nuovi spazi a livello internazionale.

Se è possibile cercare di attualizzare, non è un caso che oggi le imprese italiane più innovative e di successo basano le loro strategie su una forte presenza nei mercati esteri attuata mediante esportazioni, insediamenti industriali, alleanze e *partnership* con operatori esteri, anche in conseguenza delle ridotte dimensioni del mercato interno.

Queste imprese attuano in tal modo una netta prevalenza delle vendite sui mercati esteri rispetto al mercato interno, con quote di esportazione che vanno dal 50 al 90 per cento del fatturato.

La continuità della visione di Adriano.

La visione di Camillo si è trasferita in Adriano che l'ha ridefinita, peraltro mantenendo saldi i grandi valori etici, sociali e imprenditoriali del padre: dall'impegno continuo per una innovazione tecnologica in anticipo sugli altri alla partecipazione piena dei collaboratori quale elemento fondante dell'innovazione.

Ma Adriano nella sua azione mostra un particolare impegno e una straordinaria capacità nell'ampliare la presenza internazionale, in tutti i mercati del mondo, non adottando il classico modello dell'impresa multinazionale, ma creando radicamento nei paesi e rispetto delle cul-

ture locali nelle aree di insediamento produttivo e commerciale.

Già alla metà degli anni Cinquanta la Olivetti rappresentava il gruppo industriale italiano con maggiore presenza sui mercati internazionali, operando con proprie consociate nei maggiori mercati e con agenti esclusivisti in tutti i mercati mondiali.

La presenza in America Latina si radicò attraverso stabilimenti industriali in forma dapprima di assemblaggi per superare le barriere doganali e successivamente con produzioni complete e negli anni Sessanta attraverso specializzazioni produttive con il progressivo attuarsi del mercato unico latino americano (Alalc).

Alla fine degli anni Cinquanta, poco prima della sua morte, Adriano Olivetti decise l'entrata nel mercato nordamericano con l'acquisto della Underwood, il grande gruppo che fu di riferimento già per suo padre.

La Olivetti venne allora celebrata come la prima azienda italiana e l'unica per molto tempo a effettuare una operazione di acquisizione di un gruppo industriale americano.

La considerazione che si può trarre da questa esperienza è che l'innovazione tecnologica e l'innovazione organizzativa assieme devono costituire elemento strettamente integrato (come bene esprime Federico Butera con il concetto di "impresa integrale", riferita in particolare a Olivetti) e devono basarsi e confrontarsi continuamente con le realtà internazionali, internalizzandosi nei singoli contesti di mercato.

È una considerazione che continua ad avere profondo significato anche ora per le imprese non solo italiane, ma anche a livello europeo, in quanto i mercati domestici non sono sufficienti a raggiungere una massa critica adeguata e quindi solo la piena apertura ai mercati internazionali può permettere di acquisire dimensioni competitive, in specie con il manifestarsi di processi di globalizzazione che inevitabilmente assegnano un ruolo sempre più rilevante alle economie di scala.

Questa apertura internazionale è determinante soprattutto per chi opera nei settori di elevata tecnologia e in particolare in un mercato a dimensione purtroppo sempre più limitata come il mercato italiano.

Innovazione industriale e innovazione culturale

Adriano Olivetti ha aggiunto a questa visione gli elementi che hanno caratterizzato la sua personalità, attraverso la ricerca della bellezza delle forme, il grande impegno nel *design* dei prodotti, ma anche delle fabbriche, degli uffici, dei negozi, insomma dei luoghi di lavoro, perché il lavoro di chi operava in Olivetti come anche l'utilizzo dei prodotti Olivetti fosse ricco di stimoli positivi, possibilmente di partecipazione e di gioia nel lavoro.

Accanto all'innovazione tecnologica si colloca strettamente la ricerca di innovazione culturale: la fabbrica della cultura, la biblioteca di fabbrica, veniva prima della fabbrica dei prodotti perché era chiaro in lui che la capacità di innovazione, la crescita della produttività, il successo potevano venire solo attraverso persone in apprendimento intellettuale continuo, attraverso una comunità di persone preparate e motivate verso un comune obiettivo, una comunità di pari, non più una divisione tra colti e incolti.

In questa prospettiva, anche la catena di montaggio poteva essere diversa, poteva modificarsi se le persone avevano spazio per pensare non solo a quanto facevano, ma anche alla loro crescita personale.

Adriano Olivetti sperimentò la catena di montaggio entrando in gioventù per la prima volta in fabbrica e apprese il disagio di un lavoro frammentato e privo di senso per le persone che vi operavano.

Per questo si dedicò sempre in tutta la sua vita alla ricerca di forme nuove, di nuovi valori del lavoro, con risultati straordinari in termini di innovazione, partecipazione, produttività dei collaboratori.

Gli studi del Professor Gallino sulla produttività nella Olivetti degli anni Cinquanta hanno evidenziato quanto questa ricerca continua del miglioramento delle condizioni di lavoro e della qualità dell'ambiente stesso delle fabbriche abbia determinato in termini di accelerazione dei tempi di uscita dei nuovi prodotti e della loro qualità, ma in particolare della crescita a due cifre della produttività del lavoro.

Questa attenzione al miglioramento delle condizioni di lavoro nelle fabbriche Olivetti è proseguita anche dopo la scomparsa di Adriano attraverso la definizione di nuove forme di cottimo e poi negli anni Settanta con l'introduzione al posto della catena di montaggio delle

cosiddette “isole di produzione” dove un gruppo di operai gestiva l'intero ciclo di assemblaggio del prodotto sino al test di qualità.

Un'altra considerazione che deriva da tale esperienza è che innovazione tecnologica e innovazione organizzativa si possono realizzare efficacemente solo se in parallelo si realizza una innovazione culturale nelle persone, promuovendo in chi lavora, nei collaboratori, non solo una crescita di competenze tecniche, ma anche una crescita del livello culturale di tutti senza eccezioni, dal progettista al manovale.

L'innovazione tecnologica è fatta da persone; quindi, non sono le macchine al centro, ma le persone, ancora di più per quanto riguarda l'innovazione organizzativa.

Non a caso, si è privilegiata l'integrazione di tutte le attività aziendali, dall'ambiente di lavoro alle fabbriche e da queste ai negozi e ai canali di vendita.

Una visione, questa, che oggi definiremmo olistica e certamente poco praticata, osservando quanto avviene in gran parte del lavoro di fabbrica e d'ufficio, ma una visione anticipatrice di quel futuro ancora confuso che oggi chiamiamo “società della conoscenza”.

Adriano Olivetti chiedeva e operava per un impegno di crescita collettiva, non tanto attraverso corsi di formazione, quanto soprattutto attraverso l'apprendimento continuo nell'attività lavorativa, lo scambio, la condivisione di esperienze, attraverso una contaminazione continua di saperi diversi, l'arricchimento di competenze.

Anche nella selezione dei collaboratori egli operava con un approccio multidisciplinare e con colloqui rivolti più a conoscere il profondo della persona che a verificare le competenze tecniche.

Nella sua impresa la cultura tecnico-ingegneristica, quella socio-economica e quella umanistica trovavano spazio e voce e dialogavano con pari dignità.

Adriano Olivetti cercò attraverso il Consiglio di Gestione di coinvolgere operai ed impiegati nelle scelte strategiche dell'azienda. Questa straordinaria storia è raccontata nel libro *La partecipazione nell'impresa responsabile* a cura di Stefano Musso, nelle edizioni della Collana di Studi e Ricerche dell'Archivio Storico Olivetti, edito nel 2009 dal Mulino.

Le persone e la cultura nella società della conoscenza.

Se davvero crediamo che siamo entrati nella Società della Conoscenza in cui gli *asset* strategici sono rappresentati dalle persone, dalle loro conoscenze e competenze, non vi è dubbio che oggi l'investimento maggiore e più attento deve essere effettuato attraverso la crescita delle competenze, delle conoscenze e della cultura delle persone.

La parola cultura oggi viene quasi sempre ignorata o messa ai margini delle politiche di sviluppo come delle strategie delle imprese.

Si tratta invece del fattore di base per assicurarsi un vantaggio competitivo nello scenario globale, come dimostrano quei paesi in via di sviluppo che stanno spostando il baricentro dell'economia mondiale.

Cultura è conoscenza condivisa da parte di una collettività, di una comunità come intendeva Adriano Olivetti che credeva in una apertura culturale a tutto campo (ad esempio, l'attenzione alla diffusione culturale anche nel campo della musica e della pittura, pur non essendo lui particolarmente appassionato di queste arti). Di questa comunità la cultura è l'elemento di coesione e di comune volontà di crescita.

Al contrario, l'impoverimento e il rifiuto di una cultura comune è la causa del declino di un'azienda, come di un paese.

Ed è forse la più grave minaccia che grava in questo momento sul futuro del nostro Paese e delle sue imprese.

Crescita culturale, valori e contenuti del lavoro sono due elementi strettamente connessi e mutualmente rafforzatisi.

Questo paradigma era ben chiaro alla Olivetti di Adriano, ma in parte anche ad alcuni che gli sono succeduti nei decenni Sessanta e Settanta. Entrambe queste due componenti vitali del sistema industriale sono andate indebolendosi drammaticamente nell'Italia di questo primo decennio del 2000.

Si sono infatti portate avanti condizioni di lavoro precario, disarticolato, privo di valori e di futuro, una catena di montaggio sotto il segno dell'incertezza, l'assenza di partecipazione, l'indebolimento della contrattazione e della sindacalizzazione con effetti drammatici sulla produttività e sulla competitività, privilegiando servizi a basso valore rispetto all'industria manifatturiera, che è il settore portante, o rispetto ai servizi a valore aggiunto per le imprese.

Forse si sta cominciando a riscoprire che la sopravvivenza e la possibilità di sviluppo richiedono di ripensare da un lato ad investire nella cultura di un paese che deve rilanciare la sua vocazione industriale, manifatturiera e di servizi di qualità attraverso la formazione professionale, le università di eccellenza ed una cultura diffusa, non impoverita da strumenti mediatici di basso livello, e dall'altro a definire forme di lavoro partecipato con capacità di innovazione e di autoapprendimento continuo, ritrovando i valori caratteristici dell'Italia artigiana.

È la direzione che viene sollecitata da due recenti saggi, *L'uomo artigiano* di Richard Sennett e *Artigiani del digitale* di Andrea Granelli, che indicano strade che l'Italia deve e può percorrere. Il nostro Paese ha ancora straordinarie potenzialità di creatività innovativa, basata sul modello dell'artigiano che trae dal legame con il territorio in cui opera grandi capacità per affrontare competitivamente il contesto globale internazionale. Non a caso la visione di Adriano Olivetti nel suo fecondo rapporto con il territorio del Canavese anticipava il concetto dell'approccio *glocal*.

La ricomposizione del lavoro.

Ho già ricordato che negli anni Settanta in Olivetti avvenne il passaggio dalla tradizionale catena di montaggio verso forme di lavoro partecipato quali le "isole di produzione" in cui la responsabilità dell'intera linea produttiva, per arrivare al prodotto finale, era affidata a gruppi di lavoratori. Tale ricomposizione del lavoro consentì di gestire in modo efficace il passaggio da produzioni meccaniche a produzioni elettroniche, per le macchine da calcolo e le macchine contabili.

Su questa esperienza, allora di fatto unica nel panorama italiano, l'Archivio Storico Olivetti con il sostegno della Compagnia di San Paolo sta pubblicando presso il Mulino un saggio di cui sono autori Federico Butera e Giovanni de Witt.

La ricomposizione e ridefinizione del lavoro è un tema oggi di grande attualità con il passaggio, in misura assolutamente più significativa di allora, da una produzione di beni fisici in calo a una produzione crescente di beni intangibili e di servizi tecnologici con radicali modificazioni dei contenuti di lavoro e delle competenze.

Peraltro per molte attività di nuovi servizi (quali ad esempio i *call centers*) si tende a mantenere modalità di lavoro da catena di montaggio, perdendo in tal modo le opportunità derivanti dai nuovi servizi in rete in termini di qualità del rapporto con il cliente, partecipazione delle persone, innovazione e gestione di politiche di *marketing* e di *business intelligence*.

Non vi è dubbio che oggi gli effetti di mancata partecipazione e ricomposizione delle attività lavorative comportano pesanti effetti negativi in termini non solo di produttività, ma soprattutto di capacità di innovazione. Basti considerare al contrario gli straordinari effetti di innovazione e produttività riscontrabili nelle forme partecipative delle schiere di produttori di *software* in rete in ottica *open source*.

L'attività di ricerca e le attività delle *start-up hightech* si basano sul criterio di *open innovation* sia all'interno dell'impresa che verso l'esterno con effetti di grande rilevanza.

Il successo dell'innovazione nell'esperienza olivettiana si è basato sulla capacità di scambiare e condividere conoscenza all'interno delle componenti aziendali, spesso creando anche situazioni conflittuali, ma mai di chiusura per compartimenti e soprattutto di grande libertà di intraprendere strade inconsuete al di là degli organigrammi.

È nota la scarsa attenzione che veniva prestata in Olivetti all'incasellamento delle persone e ai compiti definiti negli organigrammi aziendali che certamente consentiva possibilità di rimescolamento (oggi si direbbe di *mash up*) di conoscenza, ma anche talvolta condizioni assistemiche, in pratica qualche difficile situazione organizzativa.

Questa apertura allo scambio avveniva anche verso l'esterno nei rapporti con *partner*, alleati, società acquisite, clienti e fornitori.

In realtà, negli anni Ottanta la complessa rete di relazioni di scambio con il moltiplicarsi di società controllate e di *partnership* ha raggiunto livelli di complessa controllabilità data la numerosità degli stimoli innovativi e delle iniziative connesse.

Oggi, più che mai sembra opportuno, in specie nella realtà italiana in cui prevalgono dimensioni strutturali medio-piccole, sfruttare questa capacità di scambio e di condivisione dell'innovazione, quale strada di accelerazione dei processi innovativi in grado di affrontare tecnologie fortemente dinamiche a dimensione globale.

Il rapporto tra ricerca ed innovazione.

Il tema dell'innovazione e sviluppo nell'esperienza olivettiana apre altre due nuove problematiche che risultano oggi di particolare rilevanza.

La prima è il rapporto tra ricerca ed innovazione, in specie il rapporto di collaborazione delle imprese con la ricerca universitaria e pubblica in genere.

La seconda è la capacità di finanziamento dell'investimento per l'innovazione e lo sviluppo.

Se consideriamo il rapporto impresa/università nell'esperienza durante il periodo adrianeo, il caso più evidente riguarda lo sviluppo del grande elaboratore elettronico che nel 1955 si avvia a Pisa con la collaborazione tra Olivetti e Università di Pisa per il progetto della CEP (Calcolatrice Elettronica Pisana).

A questo progetto ben presto Olivetti affianca una sua iniziativa: a Barbaricina costituisce un Laboratorio di Ricerche Elettroniche, poi trasferito nel milanese a Borgolombardo, e nel 1959 può presentare l'Elea 9003, primo elaboratore italiano per applicazioni commerciali.

Nel campo della meccanica, al contrario di quanto avvenne nell'elettronica, l'esperienza olivettiana non sembra aver registrato casi specifici di rilevante collaborazione impresa/università. In questo campo la ricerca e l'innovazione erano sostanzialmente frutto dell'attività interna dei tecnici e progettisti, come insegna lo sviluppo del prodotto di maggior successo, la Divisumma, da parte di un ex operaio, Natale Capellaro.

Nel periodo postadrianeo, l'evoluzione verso le tecnologie elettroniche e i sistemi informatici, dopo l'uscita dalla grande informatica, dapprima si basa solo su competenze interne che con il gruppo di Pier Giorgio Perotto sviluppano la Programma 101, il primo vero *desktop computer* al mondo, ma in seguito ricorre anche allo sviluppo di rapporti esterni di ricerca, con particolare attenzione verso la maggiore fonte di innovazione a livello internazionale: il mondo scientifico e tecnologico americano ed i laboratori californiani.

Nel laboratorio Olivetti di Cupertino in California, costituito nel 1978, nascono i progetti dell'M20 e poi dell'M24, che all'inizio degli anni Ottanta segnano l'entrata nel settore dei *Personal Computer*.

I rapporti con il mondo della ricerca e dell'innovazione USA si intensi-

ficano con l'alleanza con l'AT&T e con i numerosi investimenti di *Corporate Venture Capital* con l'obiettivo di cogliere l'avanguardia innovativa americana e incorporarla nelle strategie di sviluppo dell'azienda.

Negli anni Ottanta gli sviluppi hardware e software interni si intrecciano e talvolta si scontrano con gli apporti di ricerca provenienti dall'esterno attraverso le acquisizioni e le *partnership*.

Lo spettro delle opportunità innovative diviene estremamente ampio tanto da generare talune incertezze e sovrapposizioni, spesso anche innovazioni troppo in anticipo sulla domanda effettiva del mercato.

Il rapporto con le fonti di ricerca internazionale pone in secondo piano le collaborazioni con le fonti nazionali e in specie i laboratori universitari, peraltro per lo più distanti dalle punte di innovazione a livello internazionale.

Anche le partecipazioni ai grandi programmi comunitari, quali il programma *Esprit*, apportano elementi di innovazione di limitata rilevanza, tenuto conto anche dei ritardi tecnologici in campo informatico di alcune imprese europee con cui si collaborava.

Oggi più che mai appare necessario operare un avvicinamento tra innovazione delle imprese e ricerca dei laboratori universitari, come da sempre avviene negli USA e ora anche in diversi paesi europei, ma soprattutto nei paesi emergenti.

La relativa distanza di Olivetti rispetto ai canali nazionali della ricerca pubblica ha certamente determinato effetti negativi sia sugli sviluppi dell'azienda che sull'offerta di ricerca applicata da parte dei laboratori pubblici, indebolendo quindi il sistema italiano in campo ICT, ma anche in altri settori tecnologici.

Al fine di creare più fecondi rapporti di collaborazione e di scambio con la ricerca pubblica, vi è necessità di rivedere questo rapporto sia da parte del mondo accademico che tuttora in parte rifiuta o ignora una stretta collaborazione con le imprese, sia da parte delle imprese, in specie le PMI, che non vedono la possibilità di vantaggi concreti per il loro specifico business nel rapporto con le università.

Il primo passo quando si chiede di fare sistema per l'innovazione deve partire proprio dall'avvicinamento tra ricerca universitaria e imprese.

Il successo della ricerca richiede di raggiungere determinate masse cri-

tiche, livelli che nell'esperienza Olivetti venivano raggiunti attraverso i laboratori aziendali ed una continua collaborazione con centri di sviluppo nelle aree internazionali più dinamiche.

Oggi la frammentazione del sistema imprenditoriale italiano non consente più di acquisire adeguate masse critiche di ricerca.

Occorre creare reti collaborative tra imprese includendo le numerose filiere costituite anche da piccolissime imprese da collegare costruttivamente con università e laboratori in Italia e all'estero.

Il finanziamento dell'innovazione e dello sviluppo d'impresa.

Gli alti e bassi, le crisi e le fasi di rilancio nella vicenda olivettiana sono segnati in maniera marcata dal problema del capitale finanziario.

Il grande sviluppo dell'era adrianea è stato sostenuto dalla capacità di autofinanziamento generato dal successo di prodotti innovativi e dall'apertura di sempre nuovi mercati a livello internazionale; sono noti gli straordinari margini della Divisumma che hanno consentito, assieme a quelli generati dallo scrivere e dalle macchine contabili, la crescita degli anni Cinquanta, senza dover ricorrere ad aumenti di capitale, né a rilevante indebitamento bancario.

Alla morte di Adriano, il duplice appesantimento economico-finanziario, determinato dall'acquisizione della Underwood e dall'impegno nell'elettronica, ha portato all'abbandono dell'attività della Divisione Elettronica ed all'intervento del sindacato di controllo, costituito da Fiat, Mediobanca, IMI e altri, con crescita del debito, ma escludendo il ricorso ad aumenti di capitale (anche per non ridurre la partecipazione azionaria della famiglia Olivetti).

Nel corso degli anni '60/'70 il mutamento dello scenario tecnologico e di mercato contrassegnato da un'accresciuta concorrenza e dalla rapida evoluzione delle macchine da calcolo e contabili dalla tecnologia elettro-meccanica a quella elettronica e dall'inarrestabile sviluppo dei sistemi informatici ebbe conseguenze pesanti in termini di forti riduzioni dei margini e di oneroso impegno finanziario per sostenere i massicci investimenti innovativi richiesti dall'attività di ricerca e di sviluppo industriale.

Alla fine degli anni Settanta l'indebitamento finanziario raggiunse un

valore di 1.500 miliardi di lire contro un capitale sociale da sempre fermo a 60 miliardi e quindi con un debito pari a 25 volte il capitale, di fatto determinando la necessità di una svolta, pena la fine dell'attività. La svolta avvenne nel 1978 con l'entrata di De Benedetti che agì immediatamente aumentando il capitale del gruppo anche attraverso *partnership* internazionali, di cui la più nota è l'alleanza con l'AT&T, ed il ricorso alla Borsa, che nel corso degli anni 80 portò il gruppo a nuovi risultati di sviluppo e di redditività.

In quegli anni si svilupparono anche nuove forme di finanziamento, attraverso l'introduzione del *Corporate Venture Capital* sotto la guida di Elserino Piol; i numerosi investimenti effettuati in *start-up hightech* miravano in primo luogo ad apportare nuove competenze tecnologiche al gruppo senza ricorrere a finanziamenti interni.

Mentre nel periodo guidato da Adriano Olivetti, l'azienda non appare aver fatto ricorso a finanziamenti pubblici, nelle fasi successive l'azienda ebbe modo di partecipare a programmi pubblici in Italia e a livello comunitario per finanziare investimenti in ricerca e in insediamenti industriali nel Mezzogiorno, peraltro in forma marginale rispetto al ricorso al mercato e certamente non confrontabili con quanto avvenne in altri paesi europei con il sostegno all'innovazione nelle tecnologie informatiche.

In sintesi, per Olivetti le fasi più significative in termini di innovazione e di sviluppo sono state caratterizzate dalla capacità di autofinanziamento e di ricorso al mercato dei capitali in chiave internazionale attraverso alleanze che hanno apportato competenze tecnologiche assieme ai capitali.

Circa il sostegno pubblico alla ricerca ed all'innovazione si conferma la carenza in Italia rispetto ad altri paesi europei di politiche industriali focalizzate all'innovazione nelle tecnologie trainanti, unita in generale alla scarsa consapevolezza e attenzione (come del resto avvenne al momento della cessione della Divisione Elettronica Olivetti).

Quali sono le lezioni che oggi si possono trarre da questa esperienza? Non vi è dubbio che la carenza in Italia di un mercato finanziario per l'innovazione e di strumenti finanziari adeguati rappresenti un grande limite all'innovazione e allo sviluppo di imprese *hightech* siano esse *start-*

up o PMI.

Non esistono di fatto in Italia strumenti finanziari per il capitale di rischio come il *Venture Capital*, di cui la Olivetti attraverso Piol si era fatta promotrice.

I fondi pubblici per la ricerca e l'innovazione vengono periodicamente decurtati sia nei confronti delle imprese che della ricerca pubblica.

Il mercato di borsa per le PMI in Italia è assolutamente asfittico e alcune imprese, quelle che ne sono in grado, devono andare sul mercato britannico se vogliono quotarsi.

L'esempio olivettiano indica la strada delle partecipazioni con *partner* internazionali, cosa certamente non facile oggi per imprese italiane.

Ma vi sono diversi casi di successo di imprese proiettate sui mercati internazionali dei capitali attraverso alleanze con operatori esteri.

Vi sono *start-up* innovative che per accedere a finanziamenti attraverso il mercato del *Venture Capital* localizzano la loro sede sociale in California pur avendo l'attività operativa in Italia.

Questo peraltro determina divari tra imprese in grado di affrontare il contesto internazionale e imprese (soprattutto famigliari) che non dispongono delle competenze necessarie.

Per questo sarebbe estremamente utile disporre di adeguate strutture pubbliche o associative per supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese.

In conclusione, da quanto espresso in questa analisi comparata tra l'esperienza olivettiana e la realtà attuale italiana, deriva l'urgente necessità di moltiplicare l'impegno di internazionalizzazione dei processi di innovazione e di sviluppo imprenditoriale con l'obiettivo non di fuggire dall'Italia, ma di rafforzare le attività operative in Italia.

Nel contempo vi è esigenza di focalizzare investimenti pubblici e privati nella formazione e sviluppo di competenze per la ricerca ed innovazione in grado di affrontare il complesso contesto della Società della Conoscenza che pone il nostro Paese a confronto diretto con i paesi che definiamo oggi ancora emergenti, ma che presto saranno il baricentro della competizione tecnologica internazionale.

In tale prospettiva, un ruolo importante potrà e dovrà essere svolto dalla innovazione nella domanda pubblica e dal ruolo innovativo che

potranno sviluppare le amministrazioni e i servizi pubblici, assieme a efficaci rapporti di collaborazione tra imprese e ricerca universitaria.

Cristiano Antonelli*

Per condividere con chi del pubblico non è al corrente - per altro molti lo sono - qui c'è una trama, c'è un ordito che è già venuto alla luce. Io mi son laureato nel luglio del 1964 col professor Franco Momigliano che mi mandò dal professor Giorgio Fuà all'ISTAO, rinunciai a una borsa dell'Ente Luigi Einaudi per prendere un assegno dall'Università di Torino dove il Professor Momigliano mi assegnò in un certo senso al Dottor Lamborghini che mi guidò nelle mie prime attività di ricerca mentre i seminari erano organizzati dal professor Giovanni Maggia. E quindi la situazione, come vedete, è molto particolare e devo dire che il desiderio e il piacere di tornare a quegli anni è uno dei tanti motivi che mi hanno indotto ad accettare con piacere questo invito e a commentare ancora una volta le relazioni del dottor Bruno Lamborghini. Ci sarebbero tantissime cose da dire, io faccio alcune piccole postille alle cose che sono state dette sia da Bruno sia da Giovanni. Torno a un punto di partenza che mi sono trovato a commentare già in passato. Io credo che Adriano Olivetti sia la figura - almeno, ovviamente, nello scenario italiano - che meglio si avvicina alla figura dell'imprenditore schumpeteriano. Credo che sia quasi banale ma sento il bisogno di ricordarlo anche perché tutto sommato i due soggetti, Schumpeter e Olivetti, sono quasi coetanei, sono dieci anni giusti che li separano nel tempo; Schumpeter precede di circa dieci anni, dodici, tredici anni sia nella nascita che nella morte Adriano Olivetti. Adriano Olivetti chiaramente ha introdotto e caratterizzato l'azienda con innovazioni di prodotto, di processo, organizzative, degli *input* e dei mercati. È paradigmatico: queste innovazioni richiamano l'esatta definizione che Schumpeter dà di innovazione radicale e di grande imprenditore. Adriano Olivetti ha toccato questi cinque tasti, per così dire, e certamente l'azienda è stata capace di un'innovazione radicale. Credo che la cosa delle tantissime, che ci sono da dire e delle poche che posso dire

* testo non rivisto dall'autore

io per l'ambito ristretto delle mie competenze, è che è ovvio che il caso della Olivetti come azienda e di Adriano come imprenditore assume caratteristiche di classico letterario o anche semplicemente di classico scientifico. Quando si rileggono i classici da Marx ad Adam Smith ci si ritrova sempre tutto e naturalmente ci sono enfasi particolari. Ebbene il punto sul quale voglio ritornare con enfasi per sottolineare e valorizzare cose che sono state già dette è questo: uno dei tanti aspetti che può essere valorizzato, addirittura al punto che solleciterei Bruno a pensare addirittura a una monografia sull'argomento è la gestione della conoscenza - per usare un termine che gli piace tanto - come l'Olivetti generava conoscenza tecnologica.

Credo che sia un caso degno di essere studiato in questo peculiare modo perché ci si trovano diverse cose molto interessanti. In primo luogo, è di nuovo interessante vedere come sia paradigmatico perché si ritrovano esattamente i quattro assi, oggi la si chiama *open innovation*, che dovrebbero caratterizzare l'attività innovativa e soprattutto, più precisamente, la generazione di conoscenza tecnologica da parte di un'azienda. Produrre internamente conoscenza tacita sulla base di processi di apprendimento. Questo è uno dei quattro pilastri irrinunciabili. Noi dobbiamo combinare le quattro attività in vario modo che verrò enunciando ma nessuna di esse è sopprimibile per così dire. E qui ovviamente non si può che citare Cappellaro, d'altra parte anche Burzio, sono persone che crescono dentro l'azienda. Non è soltanto un merito individuale di queste persone ma è anche merito dell'azienda che è stata capace di valorizzare e individuare le competenze che questa persona è venuta man mano acquisendo e di dargli la possibilità di introdurre addirittura una innovazione di prodotto quasi radicale. Secondo asse fondamentale è ovviamente la ricerca interna. Notate bene che il concetto di ricerca e sviluppo è stato definito qui a Frascati cinquantuno o cinquantadue anni fa, credo fosse il 1958, anno del convegno di Frascati dal quale è nato questo concetto. La ricerca e sviluppo è codificata in Olivetti ampiamente negli anni Quaranta e Cinquanta e certamente il laboratorio di ricerca elettronico può essere considerato un esempio perfetto insomma, tanto più sorprendente non soltanto perché siamo in Italia dove la pratica è rara ma anche per-

ché queste pratiche nel resto del mondo esistevano nelle imprese chimico-farmaceutiche ed era abbastanza raro trovarle nella meccanica. In questo senso c'era un elemento di originalità non soltanto rispetto al contesto locale nazionale ma addirittura su scala internazionale. Il terzo, e direi, fondamentale asse sul quale poi vorrei fare una piccola digressione è *external codified*, cioè conoscenza tecnologica esterna e codificata, e questo è addirittura impressionante. Prima di tutto i rapporti con l'università: Pisa. Ora certamente non è facilissimo capire fino a che punto l'Università di Pisa abbia concesso alla Olivetti e viceversa. Fatto sta comunque che il rapporto con l'Università di Pisa gioca un ruolo fondamentale nella messa a punto del celebre 9003 e questo forse è un elemento del quale bisognerebbe tenere più conto. In questa giornata molto particolare mi sento di dire che l'università italiana soffre di una grande chiusura nei rapporti col resto del sistema economico e civile. Pretende di essere autosufficiente e non lo è. È totalmente incapace di determinare l'attivazione delle nuove risorse. Il problema fondamentale che abbiamo è che quando va in pensione o quando muore un professore non c'è nessun criterio intellegibile per sapere come riassegnare queste risorse nella stessa facoltà, nella stessa disciplina laddove poveri studenti travati da cattiva pubblicità affollano sciocamente le aule, perché questo succede. Si moltiplicano le cattedre perché dei poveretti credono di preferire a buoni studi di ingegneria patetici studi di Scienze della Comunicazione, Facoltà nella quale insegno. Ma questa è una realtà grave, è una realtà gravissima. Non esiste alcun criterio intellegibile per gestire il rinnovo disciplinare. O rimaniamo al quadrivio, alla tradizione o ci facciamo dominare da orrende dinamiche massmediologiche per cui a Torino, con tutto il rispetto, abbiamo sei cattedre di diritto canonico e questa è una colpa diretta con molte mediazioni dell'onorevole Di Pietro. Mi spiego: Mani Pulite, entusiasmo, moltiplicazione dei corsi degli studenti, della frequenza degli studenti delle Facoltà di giurisprudenza e, con la saggia presenza dei consigli di facoltà, super moltiplicazione delle cattedre di diritto canonico mentre la Facoltà di biotecnologia è stata aperta soltanto quattro anni fa, perché non essendoci, ovviamente non c'erano le masse studentesche che volevano seguire i corsi di biotecnologia.

Riattivare i rapporti col sistema delle imprese forse è uno dei criteri per ordinare la rilevanza delle discipline. Non dico che non debbano tacere quelle che non ricevono contratti esterni ma dico che forse un criterio che ci potrebbe aiutare a riordinare le risorse è anche fare i conti con Adriano Olivetti che viene a propormi una collaborazione. Vuol dire che Pisa non era una realtà ignobile, vuol dire che quel dipartimento di elettromeccanica era all'avanguardia nel mondo, voleva dunque dire che quei contratti, quei soldi che l'Olivetti passava all'Università di Pisa potevano essere utilizzati forse per attivare più cattedre e per coltivare e attrarre talenti. L'uso di conoscenza esterna codificata da parte della Olivetti è magistrale non soltanto per quanto riguarda i rapporti con le università italiane e del resto del mondo ma anche - sono tutte cose che sono state già dette - perché la Olivetti è una delle primissime in questo, una straordinaria innovazione anche se post-adrianea. Addirittura apre le antenne a Cupertino per succhiare conoscenza. Un fenomeno che poi è stato, come dire, sistematicamente ribadito e quindi conoscenza esterna a Cupertino. E poi naturalmente *merger and acquisition*. Come faccio ad acquisire conoscenza esterna che è già codificata? Mi rivolgo a quelle piccole e grandi Underwood e alla strategia di Elserino Piol, usare il *Venture Capitalism* per fare *Merger and Acquisition* addirittura il *Delisting*, metterla dentro l'azienda e farla diventare un meccanismo alternativo e perfino sostitutivo per certi versi al laboratorio dove devo programmare le cose 25 anni prima. E infine acquisisco conoscenza attraverso la mobilità del personale che contiene in sé, per così dire, la incorpora. Chiedevo prima a Bruno Lamborghini, Mario Tchou da dove veniva. Sì, è vero che era italo-cinese e romano alla fine, però lo trovano a Stanford. Quindi un personaggio molto interessante ovviamente perché era di cultura italiana quindi si trovava bene ma al tempo stesso viene recuperato quando è ingegnere a Stanford e diventa un elemento chiave di questa operazione, dove lì chiaramente è un altro modo per assimilare conoscenza esterna e qui siamo in epoca perfettamente adrianea. Una bella monografia - e questo è il mio modo di concludere - sulla generazione di conoscenza tecnologica, nel caso della Olivetti, credo sarebbe un contributo importante. Grazie, signor Presidente.

Stefano Musso

Grazie, grazie agli organizzatori di questa giornata che mi consentono di raccontare alcuni aspetti dei miei studi che ho potuto condurre recentemente sul caso Olivetti grazie all'iniziativa dell'Archivio Storico della Olivetti. Maggia e Lamborghini mi hanno richiamato e spero di non deluderli con queste anticipazioni anche perché, in realtà, le relazioni industriali alla Olivetti ai tempi di Adriano non sono state ancora oggetto di uno studio sistematico; uno studio sistematico lo si potrebbe condurre, lo si potrà condurre all'archivio. Ci sono i verbali delle commissioni interne che in altri casi aziendali come quello della Fiat si sono rivelati molto utili per ricostruire il clima delle relazioni, le tecniche della contrattazione, gli aspetti concreti delle rivendicazioni del lavoro e della risposta aziendale. Nel caso della Fiat, vent'anni fa sono stati pubblicati all'interno del progetto *Archivio storico della Fiat* i verbali delle commissioni interne fra il '44 e il '55 e sono venuti contributi nuovi alla individuazione anche proprio delle dinamiche interne che hanno portato poi alla famosa sconfitta della CGIL alle elezioni di commissione interna del '55 e così via. Come dire, non c'è ancora uno studio sistematico delle relazioni industriali alla Olivetti negli anni di Adriano e quello che posso fare è osservare il fenomeno da un angolo visuale un po' particolare che è quello del Consiglio di Gestione come ci è stato anticipato da Lamborghini. Consiglio di Gestione del quale è stata scritta la storia grazie appunto ai verbali delle riunioni del Consiglio medesimo. Naturalmente, le interpretazioni che si possono avanzare fin da ora in generale sulle relazioni industriali sono quelle di un sistema olivettiano dove da parte dell'azienda si punta alla relazione con i dipendenti nell'ambito della ricerca sistematica di una forma di democrazia industriale da parte di un imprenditore, Adriano, che è particolarmente sensibile alla responsabilità sociale dell'impresa. Dunque, come dire, la Olivetti è un luogo dove c'è democrazia, dove c'è libertà di espressione e di movimento per le forze sindacali organizzate, dove si dialoga con tutti, nessuno escluso, dove quella che è stata alla fine degli anni Quaranta e per tutti gli anni Cinquanta una vera e propria guerra fredda combattuta in ambienti sindacali, combat-

tuta nell'ambito delle relazioni di lavoro delle imprese d'Italia, una guerra fredda che ha visto all'epoca contrapporsi anche le stesse organizzazioni sindacali, fra la CGIL social-comunista e le organizzazioni filo occidentali della CISL e della UIL, ecco questa guerra fredda sindacale non c'è stata alla Olivetti. Sono reduce da un seminario a Barcellona dove c'erano esponenti storici delle *Comisiones Obreras* ai tempi di Franco. Si discuteva di Fiat e di Seat e raccontavano come alla Olivetti di Barcellona venissero riassunti i militanti che venivano arrestati dalla polizia franchista; una volta che tornavano in libertà, scontata la pena, la Olivetti li riassumeva cosa che non avveniva assolutamente alla Seat, vale a dire la partecipata Fiat a Barcellona. E così si può ricordare come gli operatori sindacali che da Torino si muovevano verso Ivrea e entravano in contatto con la fabbrica di Olivetti si stupivano piacevolmente del clima tutt'affatto differente che regnava alla Olivetti, quanto appunto alla libertà di movimento, alla libertà di confronto, e così via. Detto questo in forma molto generale, vorrei sottolineare che, nella ricerca di una forma di democrazia industriale alla Olivetti, Adriano ha puntato in modo specifico sul Consiglio di Gestione come uno strumento per realizzare questa democrazia industriale, e ha pensato al Consiglio di Gestione come uno strumento pedagogico, come uno strumento di educazione alla democrazia, come uno strumento attraverso il quale i lavoratori potevano apprendere modalità, tecniche di gestione di amministrazione; come dire, progredire in quelle competenze, in quella formazione personale di quella cultura in generale di cui già si è detto e su cui non sto a prolungarmi. Nel Consiglio di Gestione vi è una attenzione alle regole per i giochi degli interessi, per la dialettica degli interessi contrapposti, che è particolarmente interessante. Si discute molto approfonditamente sulle modalità con cui si eleggono i rappresentanti, c'è tutta una costruzione che ora non c'è tempo di raccontare in dettaglio ma che è interessante: operai e impiegati eleggono una consulta di un centinaio di membri, due terzi rappresentanti degli operai e un terzo dei dipendenti; poi a sua volta, in secondo grado, questa consulta elegge la parte del Consiglio di Gestione che rappresentava i dipendenti e da una rappresentanza non proporzionale ma paritaria di impiegati e operai, tre

membri per parte. Ci son queste elezioni di secondo grado. C'è un comitato elettorale che organizza i seggi. Insomma, c'è in piccolo un sistema politico, un sistema di rappresentanza politica, con un parlamento e un governo, che viene costruito all'interno dell'azienda con delle precise regole elettorali, regole elettorali che sono oggetto di discussione, che verranno cambiate: passeranno da un sistema maggioritario a un sistema proporzionale su richiesta della CISL. Insomma, in anni in cui ricordiamo il 1953 e la proposta di legge maggioritaria di allora che impallidirebbe rispetto al premio di maggioranza che abbiamo oggi, che allora venne definita "Legge truffa" dalla Sinistra, insomma erano anni in cui si discuteva molto. E in Olivetti si realizzava una forma di vera e propria educazione alla democrazia che non va sottovalutata perché l'Italia veniva da vent'anni in cui c'erano stati due plebisciti e nessuna elezione politica. Quindi il fatto di discutere anche proprio il sistema di calcolo dei resti, i seggi, era una cosa particolarmente interessante. Insomma, un Consiglio di Gestione come strumento di educazione alla democrazia, di pedagogia e di formazione dei lavoratori alle tecniche gestionali e amministrative. Adriano Olivetti funge da Presidente del Consiglio di Gestione e interviene spesso e volentieri alle sedute, specialmente nella prima fase non è assente quasi mai, è presente, interviene nel dibattito, discute. La dialettica degli interessi è sempre molto vivace perché lì si rivendicano servizi più avanzati e si rivendicano questioni procedurali da parte dei lavoratori, della rappresentanza dei lavoratori e l'azienda risponde, contiene queste rivendicazioni. Ci sono discussioni anche a volte accese. Olivetti prende posizione nella discussione ma poi si astiene quasi sempre dal voto, non prende mai parte al voto, vuole presentarsi come un'unità *super partes* in quanto presidente del Consiglio di Gestione. D'altra parte il suo voto avrebbe consegnato la maggioranza alla rappresentanza aziendale perché il Consiglio di Gestione era diviso in due parti: una parte era nominata dall'azienda mentre una parte era eletta dagli impiegati, dagli operai, e una rappresentanza anche eletta dai dirigenti e queste due parti erano paritarie. La presenza del presidente dell'azienda avrebbe, come dire, consegnato all'azienda la maggioranza del Consiglio di Gestione. Quindi Olivetti si astiene. Olivetti non parla

mai, non accenna mai alla retorica dell'impresa-famiglia. È l'impresa italiana che presumibilmente offre il *welfare* aziendale più avanzato e più articolato di quegli anni ma come dire la retorica dell'azienda come una grande famiglia, in cui il padrone padre buono pensa ai problemi dei suoi dipendenti e offre servizi, era una retorica molto diffusa; vi faceva ricorso Valletta abbastanza continuativamente nei suoi discorsi rivolti alle maestranze. Adriano Olivetti non nega mai questo tipo di retorica piuttosto tende a presentare l'impresa come una comunità solidale, questo sì. Una comunità solidale in cui le rappresentanze delle due parti, l'impresa e i dipendenti, discutono i problemi e cercano una soluzione che però Adriano vuole sia una soluzione possibilmente comune, una soluzione condivisa. Non trapela al di fuori del Consiglio di Gestione, almeno in via ufficiale, il dissenso, lo scontro. Alla fine si deve arrivare ad un ordine del giorno che si vota in maniera condivisa, si produce un verbale dei lavori che viene approvato dalle parti e viene presentato ai dipendenti. Se l'accordo non si trova, la questione viene rimandata. Insomma, c'è il tentativo di presentare l'impresa come comunità solidale dove non c'è conflitto o discussione, si affrontano assieme i problemi, si ascoltano le ragioni di tutte le parti, poi si cerca una soluzione e questa, come dire, viene proposta ai dipendenti. Una comunità solidale che ha un obiettivo comune, quello di trasformare il progresso economico in un progresso che deve anche essere sociale e culturale, e dove il progresso sociale e culturale significa sostanzialmente un sviluppo armonico del territorio in cui l'impresa si impegna a combattere le distorsioni, le contraddizioni, gli squilibri, i fenomeni di indebolimento dei legami sociali sul territorio. Questa posizione, questa idea di Adriano Olivetti verrà poi compendiata e da lui proposta all'interno del Movimento Comunità. Lo sviluppo crea un mutamento sociale anche impetuoso, anche dirompente, compito dell'impresa è rapportarsi con la comunità, stemperare le punte più acute del cambiamento, rendere compatibile lo sviluppo dell'azienda, l'uso delle risorse del territorio ma anche uno sviluppo equilibrato e armonico della società e della comunità territoriale che sta intorno all'impresa. Detto questo, non parlo di organizzazione del lavoro su cui interverrà Michela Marchiori, salvo che effettivamente anche su questo campo

c'è stato il tentativo di conciliare la produttività con la salvaguardia di alcuni elementi di qualità del lavoro. Dicevo che, pur tuttavia, va tenuto presente che nel pensiero di Olivetti lo sviluppo socioculturale della comunità territoriale, della società più larga, dipende dall'impresa. Olivetti riafferma con forza il primato dell'impresa: è solo attraverso l'impresa che si può produrre il reddito, la ricchezza che poi si può destinare al progresso sociale e culturale. Quindi il primato dell'impresa viene riaffermato continuamente. Non bisogna pensare ad Adriano Olivetti come a un imprenditore utopistico che insegue sogni complicati o astrusi di rapporti, di impresa, di territorio. Innanzitutto bisogna produrre la ricchezza, dopodiché questa sarà ridistribuita e utilizzata a fini socioculturali. Allora le ragioni dell'impresa vengono sempre difese a spada tratta e vengono difese con la riaffermazione continua di un primato delle competenze tecniche che fa sì che sin dalle primissime discussioni intorno alla costituzione dello Statuto del Consiglio di Gestione l'impresa difenda, contro la posizione dei rappresentanti degli operai, questa composizione che vede una rappresentanza non proporzionale delle componenti dell'azienda perché, come dire, i dirigenti erano sovrarappresentati, abbondantemente sovrarappresentati nel Consiglio di Gestione, erano sovrarappresentati anche gli impiegati, erano sottorappresentati gli operai da un punto di vista di un sistema elettorale democratico classico, di una rappresentanza democratica classica. Il primato viene difeso a spada tratta nonostante i tentativi contrari portati avanti spesso, durante i vent'anni di vita del Consiglio di Gestione della Olivetti da parte della rappresentanza operaia. L'altro aspetto dell'organismo Consiglio di Gestione che Olivetti, difenderà sempre è che il Consiglio di Gestione doveva essere un sistema di rappresentanza dei dipendenti e non uno strumento di rappresentanza sindacale, doveva essere una rappresentanza dei dipendenti Olivetti e non del sindacato. I sindacati punteranno specialmente all'inizio degli anni Sessanta, quando ritroveranno una qualche strada di dialogo a ribaltare questa situazione e a trasformare il Consiglio di Gestione in uno strumento sindacale. L'azienda si rifiuterà, ci saranno forti scontri e alla fine ci sarà il rifiuto aziendale di accettare la riforma statutaria proposta da CGIL e CISL che erano riuscite a un certo punto a trasci-

narsi dietro anche se forse un po' obtorto collo autonomie aziendali vale a dire il movimento sindacale creato dal movimento comunitario di Olivetti. Ci sarà un ventennale del Consiglio di Gestione nel 1965 in cui, ormai scomparso Adriano, Roberto Olivetti difenderà le ragioni del Consiglio di Gestione a fronte di un movimento sindacale interno che ormai vede questo strumento come uno strumento sorpassato e queste polemiche porteranno poi in effetti nel 1971 alla fine del Consiglio di Gestione, anche se sostituito da commissioni paritetiche costruite intorno al problema dei servizi aziendali. Ecco dicevo che i sindacati puntano a fare del Consiglio di Gestione uno strumento di rappresentanza sindacale perché il Consiglio di Gestione discuteva le modalità con le quali andava distribuito, suddiviso il bilancio che l'azienda metteva a disposizione dei servizi aziendali. L'azienda stabiliva quanto poteva sborsare nei servizi e il Consiglio di Gestione discuteva quali erano i servizi che andavano privilegiati, su quali servizi bisognava puntare. L'azienda poi, sulla base delle indicazioni del Consiglio di Gestione, operava la Gestione amministrativa dei servizi con il personale proprio. E anche su questo punto le discussioni furono spesso accese perché i rappresentanti dei lavoratori avrebbero preferito essere coinvolti più direttamente nella gestione dei servizi per poter trasformare il Consiglio di Gestione in uno strumento che in qualche modo definisse la quota del bilancio che l'azienda metteva a disposizione dei servizi. Quindi, la situazione che si verifica, che si crea nella seconda metà degli anni Cinquanta e i primi anni Sessanta, è quella per cui soprattutto CISL e CGIL cominciano a criticare pesantemente questo strumento di partecipazione e gestione dei servizi aziendali facendo questo tipo di critica: attraverso il Consiglio di Gestione il cui Statuto è stato approvato con un referendum, quindi con l'*imprimatur* dell'accettazione da parte delle maestranze intere, l'azienda è riuscita a sottrarre i Servizi aziendali alla contrattazione di tipo sindacale perché dei temi che riguardano i Servizi aziendali non si occupano le commissioni interne, non si occupa la contrattazione sindacale ma si occupa il Consiglio di Gestione che è uno strumento non sindacale di rappresentanza dei lavoratori perché non ha la proporzionalità di rappresentanza che prima dicevamo. Quindi in una certa misura con questo stru-

mento l'azienda sottrae il tema dei servizi dalla contrattazione sindacale e CGIL e CISL criticano pesantemente questa situazione a cominciare dalla metà degli anni Cinquanta. La CISL e la CGIL entrambe sostengono che i servizi aziendali sono una forma di salario indiretto che deve essere soggetto alla contrattazione: secondo la CISL l'esistenza del Consiglio di Gestione blocca la contrattazione (la CISL, lo sappiamo, è un sindacato contrattualista e opera questo tipo di critica). Per la CGIL i servizi aziendali gestiti in questa modalità bloccano lo sviluppo della lotta di classe, della conflittualità etc. ma vi è la convergenza di queste due forze sindacali nel criticare l'impianto e nel puntare a soluzioni differenti.

Arriverà poi alla fine degli anni Sessanta un'ondata di rivendicazioni che investirà anche la Olivetti anche se in forma decisamente più blanda che non in altre realtà, arriverà soprattutto dallo Statuto dei lavoratori il cui articolo 11 prevedeva che tutti gli organismi di gestione dei servizi aziendali dovessero prevedere una maggioranza assegnata ai rappresentanti dei dipendenti. Quindi, con l'articolo 11 dello Statuto dei Lavoratori, lo Statuto del Consiglio di Gestione Olivetti diventa obsoleto, diventa superato e appunto questo, come dire, prelude poi alla sua cancellazione.

Ecco due ultimissime considerazioni: nell'avanzare del rivendicazionismo, della conflittualità che c'è anche in Olivetti alla fine degli anni Sessanta, soprattutto nell'autunno caldo, va tenuto presente che una realtà particolare come quella della Olivetti ha fatto sì che a Ivrea non si verificassero quelle punte di conflittualità accesa che si sono riscontrate in quegli anni in altre realtà; in qualche misura un'esperienza di partecipazione seppur limitata, con le caratteristiche che ho cercato un po' confusamente di ricordare, ha funzionato. Ha dato vita a una realtà di rapporti non altrettanto aspri, non paragonabili a quelli che si sviluppano in quegli anni, in realtà, in cui i rapporti di lavoro erano stati gestiti su rapporti di forza più duri non sul dialogo come in Olivetti. E un'altra cosa interessante da rilevare è che nell'avanzare critiche e rivendicazioni, in alcuni documenti della fine degli anni Sessanta, il movimento operaio sindacale dell'eporediese riecheggia affermazioni che, come dire, rimandano al fatto che la cultura comunitaria di

Olivetti era passata. Questo discorso era in qualche modo penetrato nella controparte della rappresentanza, cioè i sindacati accusano l'impresa di non essere stata in grado di garantire quello sviluppo armonico di fabbrica e territorio che era nelle promesse, nelle speranze del movimento comunitario. E probabilmente credo si possa osservare a questo proposito che la crescita economica di quegli anni, il miracolo economico è stato un fenomeno di mutamento sociale così rapido, così impetuoso, così travolgente che neppure le migliori intenzioni sono riuscite a contenere. In realtà le risorse del territorio sono state sottoposte ad uno stress nonostante il tentativo olivettiano di porre un rimedio, di mettere in campo processi di compensazione di questi fenomeni di mutamento sociale. Adriano nel 1970 era scomparso ormai da dieci anni, la sua eredità era ancora forte ma indubbiamente la sua assenza ha inciso su una capacità limitata, diciamo, dell'esperienza olivettiana di contemperare le esigenze di una crescita economica con quella degli equilibri sociali nel territorio. Grazie.

Michela Marchiori

In questa relazione intendo proporre una riflessione sulle caratteristiche e le specificità delle soluzioni di organizzazione del lavoro adottate in Olivetti nel periodo 1946 e 1970, sviluppando alcune considerazioni più generali sul rapporto che in quegli anni legava l'azienda, i lavoratori e il territorio.

Per valutare i caratteri dell'organizzazione produttiva in Olivetti procederò operando un confronto con le teorie organizzative prevalenti e le prassi sviluppate e applicate da imprese italiane e internazionali nel periodo storico di cui stiamo discutendo.

Le fonti utilizzate per ricostruire le scelte organizzative adottate in Olivetti sono le seguenti: i resoconti delle attività e delle ricerche svolte dal Centro di Psicologia della Olivetti nel periodo 1943-1977 e le testimonianze di alcuni dei protagonisti delle vicende aziendali, raccolte da Roberta Garuccio e pubblicate in un volume, curato dall'autrice e dagli psicologi del lavoro Francesco Novara e Renato Rozzi, entram-

bi operanti presso il Centro di Psicologia Olivetti, il primo con ruolo di responsabile sino al 1992.

Affronterò il tema distinguendo le considerazioni in due periodi:

- 1946-1960 (gli anni della Presidenza di Adriano Olivetti);
- 1961 - inizi 1970 (il decennio successivo alla morte di Adriano Olivetti in cui era ancora vivo in azienda l'influsso del suo stile di direzione),

cercando di fornire brevi considerazione sulle condizioni strategiche, di mercato e tecnologico-produttive dell'azienda, al fine di inquadrare più correttamente le scelte organizzative adottate.

Il periodo 1946-1960 segna gli anni dell'espansione dell'azienda e del suo sviluppo a livello internazionale già iniziato negli anni Trenta.

Sotto la presidenza di Adriano Olivetti, l'azienda introduce innovazioni di prodotto in tutti i comparti in cui opera (macchine utensili, macchine per la lavorazione del legno e macchine per il lavoro d'ufficio) con una spinta nella diversificazione delle produzioni di elettro-meccanica per l'ufficio (macchine per scrivere, macchine da calcolo, sistemi contabili, telescriventi e terminali), dove conquista rapidamente ottime posizioni di mercato.

Nel periodo 1949-1959 la produzione e il fatturato crescono a ritmi del 20% - 30% annuo, la produttività del lavoro aumenta nel decennio del 600%; il personale occupato decuplica passando da 4.500 dipendenti del 1946 a 47.000 nel 1961 (di cui 25.000 impiegati nelle consociate estere).

Questo straordinario sviluppo, ottenuto grazie a lungimiranti scelte di prodotto e di mercato (nel 1961 Olivetti opera in 80 paesi a livello globale) e favorito da una domanda internazionale di prodotti per l'ufficio che aumenta a ritmi consistenti e continuativi, è accompagnato, sul piano delle scelte di organizzazione del lavoro, dall'adozione di criteri fondati sul modello *taylorista*, la cui applicazione è testimoniata in modo evidente dalle fonti citate.

In Olivetti l'organizzazione scientifica del lavoro, già introdotta negli anni Trenta, trova nel dopoguerra una delle realizzazioni più coerenti con la teoria elaborata da Frederick Taylor.

La divisione del lavoro che riguardava sia l'organizzazione dell'officina (i pezzi in lavorazione transitavano tra reparti separati, ciascuno dedicato allo svolgimento di singole e specifiche operazioni tecniche - tornitura, fresatura, lavorazioni su rettificatrici e ribaditrici) sia il lavoro operaio (assegnazione di operazioni parcellizzate e separate come ad esempio l'attrezzaggio della macchina, il benessere per avvio, l'esecuzione-lavorazione del pezzo) sia il lavoro direttivo (con l'istituzione di compiti separati di responsabile di produzione, responsabile tempi e metodi, cronometrista, controllo pezzo in uscita, controllo materiali, etc).

Una definizione rigida e predeterminata delle modalità e dei tempi di esecuzione da parte dell'Ufficio Tempi e Metodi che, anche in Olivetti, come in ogni fabbrica taylorista ha un ruolo centrale nella definizione dell'organizzazione del lavoro: con una netta separazione tra attività di esecuzione (da svolgersi secondo modalità e tempi predefiniti) e attività di direzione (analisi, programmazione, assegnazione dei compiti, controllo dell'esecuzione), e con l'esclusione dell'iniziativa individuale. L'intervento in caso di variazioni rispetto a quanto programmato - disturbi, devianze errori - è compito del capo o del collaudatore del prodotto/pezzo.

Infine era forte l'enfasi sulla selezione del personale, realizzata attraverso test psicotecnici finalizzati alla ricerca dell'individuo adatto alle mansioni predeterminate

Ci si potrebbe chiedere, con una domanda forse retorica, come si concili l'umanesimo di Adriano Olivetti, che fa dell'attenzione all'uomo e alle sue condizioni di vita il centro della sua proposta politica e culturale e civile, con un'organizzazione del lavoro di stampo prettamente taylorista, come quella descritta.

La risposta è l'America. Come dice Giuseppe Berta nel suo libro *Nord*, Olivetti, come Valletta, è convinto che "l'esperienza degli Stati Uniti abbia fissato i termini di paragone della modernità".

Già di ritorno dal suo primo viaggio di studio negli USA nel 1925, Adriano importa i criteri di organizzazione scientifica del lavoro, accorciando la durata delle fasi di lavoro nelle linee di montaggio e assegnando agli operai tempi di esecuzione rigidamente predeterminati, sotto lo sguardo preoccupato del padre Camillo che, come riporta-

no alcuni commentatori, afferma “i miei operai sono più intelligenti dei vostri cronometri”.

Come sostiene Stefano Musso (2009, p.81), Adriano considerava l'organizzazione taylorista un passaggio inevitabile per conseguire la crescita della produttività e l'espansione dell'azienda, condizioni ritenute necessarie per l'aumento dei salari e lo sviluppo dell'occupazione.

Parafrasando Frederick Taylor (1947), è la fabbrica ad essere considerata l'organizzazione fondamentale della società, luogo di produzione della ricchezza reale, in grado di garantire condizioni di benessere e prosperità per entrambi i principali attori dell'impresa, datori di lavoro e lavoratori. L'OSL (Organizzazione Scientifica del Lavoro NdR) è quindi lo strumento, a disposizione del *management*, per garantire l'aumento di produttività che solo può favorire un società “più giusta, armoniosa e democratica” (Taylor, 1947, p. 32)

D'altra parte Olivetti è altrettanto consapevole dei danni che questo tipo di organizzazione era destinata a provocare sul lavoro umano in termini di alienazione, noia, ripetitività, rischi fisici e psichici per la salute, mancato sviluppo della professionalità, etc.

L'OSL era dunque considerato “un male necessario” che richiedeva, per essere accettato dagli operai e dai loro rappresentanti, alcuni correttivi, sul piano delle scelte di organizzazione del lavoro, una maggiore attenzione alla gestione delle relazioni interne e forti contropartite di tipo materiale e morale.

Dico subito che a mio parere l'originalità della formula imprenditoriale olivettiana sta nelle seconde più che nelle prime.

I correttivi adottati sul piano dell'organizzazione del lavoro e delle politiche del personale rappresentano un'importante innovazione nel panorama della gestione delle relazioni interne dell'industria italiana dell'epoca ma s'inseriscono nella scia delle indicazioni, formulate dalle proposte teoriche elaborate oltreoceano, le cosiddette *Human Relation*, per rendere “più umano” il taylorismo (e mitigarne gli effetti più odiosi).

Sono invece le contropartite, materiali e ideali, che configurano la vera originalità del pensiero e dell'azione di Olivetti. È l'idea di una fabbrica che non è solo centro di produzione di prodotti e profitti ma che vede come propria missione fondamentale la trasformazione e il rin-

novamento della società in cui opera e degli uomini che in essa lavorano. E sono le azioni e gli investimenti, molto consistenti anche sul piano economico, realizzati da Adriano Olivetti per concretizzare la sua visione del ruolo della fabbrica nella società che rappresentano la vera discontinuità rispetto agli imprenditori dell'epoca e che gli sono valsi l'etichetta di "imprenditore rosso". Per citare solo alcuni esempi di tali contropartite: gli investimenti culturali (Olivetti istituisce la prima biblioteca aziendale e organizza in azienda concerti e mostre d'arte), i servizi sociali d'avanguardia, il rispetto dell'ambiente rurale, la riduzione dell'orario di lavoro (finalizzata, tra l'altro, a consentire ai lavoratori di conciliare il lavoro di fabbrica con la cura della campagna), l'investimento nello sviluppo urbanistico della città e del territorio in cui la fabbrica è collocata, l'architettura e la forma degli spazi fisici, i salari elevati (con una media del 20% in più degli stipendi erogati dalle aziende del settore).

Nella visione di Olivetti, l'attuazione dell'idea di uno sviluppo industriale capace di garantire la soddisfazione delle esigenze sociali e il rispetto dell'ambiente, realizzando quello che oggi definiremmo un'azione di 'responsabilità sociale dell'impresa', costituisce la principale contropartita in grado di giustificare e rendere accettabile l'assegnazione di un lavoro di per sé povero di senso, ripetitivo e fortemente costrittivo come quello progettato, anche nelle fabbriche olivettiane, applicando i principi tayloristici.

Sul piano dei "correttivi" tra le scelte di organizzazione del lavoro vanno citate, da un lato, alcune misure volte ad attenuarne gli effetti più costrittivi e, dall'altro, una serie di attività dirette al sostegno e rafforzamento delle capacità e del morale dei dipendenti e all'intervento terapeutico per far fronte ai danni e ai deterioramenti psicofisici della salute dei lavoratori, provocati dalla razionalizzazione del lavoro tayloristico.

Sono queste azioni che segnano l'ingresso del movimento delle "Relazioni Umane" in Olivetti già nei primi anni Cinquanta, che proseguirà e si svilupperà nei due decenni successivi, e testimoniano ancora una volta la capacità dell'imprenditore di saper cogliere le innovazioni organizzative prodotte a livello teorico e applicate altrove (oltreoceano e nei paesi nordici) e la volontà d'importarle in Italia e sperimen-

tarle nella propria fabbrica.

Tra gli elementi che vengono indicati come esempi di un taylorismo “meno aggressivo”, dai ritmi e tempi “più umani” rispetto a quanto succedeva in altre fabbriche italiane, nelle fonti analizzate si fa ad esempio riferimento:

- alla *definizione dei tempi e dei metodi* con l'adozione del sistema degli “allenatori” (operai esperti in una particolare lavorazione i cui tempi di lavoro vengono presi a riferimento per stabilire i ritmi di lavorazione) in sostituzione del Metodo Bedaux, direttamente criticato anche dallo stesso Olivetti, che, in base a tabelle predefinite, calcolava tempi standard per ogni operazione da applicare a tutti i lavoratori implicati);
- alla *durata della fasi di lavoro nelle officine o nelle catene di montaggio* che, per volontà della direzione, non sono mai state ridotte al disotto della soglia minima dei due minuti , ad eccezione di alcune lavorazioni, come il reparto presse, dove la fase di lavoro era ridotta a singole operazioni della durata di pochi secondi;
- allo *sviluppo*, già alla fine degli anni Cinquanta, di *esperimenti di accorpamento di compiti in mansioni arricchite e allargate*, volti a ricomporre il senso del lavoro esecutivo, favoriti dall'introduzione di nuovi strumenti - ad esempio il tornio automatico - (operaio che dava il benessere, attrezzava lo strumento e controllava pezzi in uscita).

Altri esempi di attenuazione della razionalizzazione del lavoro tayloristica potrebbero essere citati. Tuttavia la sostanza delle analisi e soprattutto delle testimonianze dei protagonisti evidenzia in maniera inequivocabile la presenza di condizioni di lavoro costrittivo, ripetitivo, costituito da singole operazioni di breve durata, prive di senso compiuto. La conseguenza è l'emergere tra i lavoratori di disagio, malessere psicofisico, danni alla salute che producono assenteismo (in Olivetti in quegli anni il tasso di assenteismo raggiunge il 10%) e problemi di gestione del personale.

Per far fronte a questi problemi, l'azienda investe fortemente nelle attività di gestione del personale, affidandone la direzione a Franco Momigliano e, a partire dal 1955, costituisce un Centro di Psicologia al suo interno.

Quella del Centro è un'iniziativa fortemente voluta da Adriano Olivetti che già nel 1943 aveva affidato a Cesare Musatti l'incarico di elaborare un progetto per la sua costituzione che avviene finalmente nel 1955 e che coinvolge nella sua realizzazione psicologi e psichiatri di valore quali, per limitarsi ad alcuni nomi tra i più noti, Cesare Musatti, Silvano del Lungo, Renato Rozzi, Francesco Novara (che ne assume la direzione fino al 1992).

Il Centro di Psicologia così come l'Ufficio Studi e Relazioni Sociali diretto da Luciano Gallino sono due istituti molto importanti per lo sviluppo delle scienze sociali in Italia perché segnano l'ingresso della psicologia e della sociologia del lavoro nel nostro Paese.

Oltre che nei suoi interessi scientifici e culturali che lo portano a far tradurre le opere di Jung, Freud e Piaget, si può ancora una volta affermare che la convinzione dell'importanza di introdurre in fabbrica la psicologia del lavoro e la psicanalisi abbia origine per Adriano Olivetti dai suoi soggiorni negli Stati Uniti.

L'ingresso della psicologia sociale in fabbrica, e lo sviluppo di una corrente di studi psicologico sociali sull'organizzazione del lavoro (ancora oggi molto ricca e fiorente), si può infatti far risalire al 1927, anno di inizio di un'attività di ricerca svolta da un gruppo di ricercatori di Harvard (guidati da Elton Mayo) che ha dato origine al filone di studi organizzativi, conosciuto come "Relazioni Umane". L'obiettivo è noto: i cali di produttività registrati negli stabilimenti della General Electric dove si applicano rigorosamente principi tayloristici, inducono i dirigenti ad avviare una serie di ricerche per comprendere i motivi alla base della diminuzione di rendimento dei lavoratori. La scoperta del cosiddetto "fattore umano", inteso come il morale o l'atteggiamento dei dipendenti e dell'operare dei gruppi informali e la loro influenza sui comportamenti dei lavoratori sono gli elementi a partire dai quali i ricercatori suggeriscono al *management* aziendale una serie di indicazioni normative volte a introdurre in azienda stili di *leadership* più democra-

tici, clima e relazioni amichevoli, colloqui psicologici per risolvere frustrazioni e malessere e riacquisire il consenso dei lavoratori. Le *Human Relation*, non propongono modifiche sostanziali ai criteri di organizzazione del lavoro tayloristici ma correttivi volti a eliminare o prevenire le occasioni di conflitto che la razionalizzazione tayloristica del lavoro era destinata a provocare (ecco perché secondo Bonazzi possono definirsi una sorta di “lubrificanti del taylorismo”).

Questo movimento si afferma negli anni Trenta, ma già nel dopoguerra altri studi, appartenenti alla stessa corrente disciplinare e arricchiti dal contributo di sociologi, fanno emergere i limiti di un’attenzione del *management* circoscritta ai soli fattori di clima e individuano nello studio delle motivazioni ossia dei bisogni profondi che guidano orientamenti e comportamenti delle persone sul lavoro la chiave interpretativa da cui partire per ottenere il consenso dei lavoratori e la loro integrazione rispetto alle situazioni di lavoro progettate. Mentre le prime relazioni umane limitano la loro attenzione ai cosiddetti fattori organizzativi *soft* (clima, stili di *leadership*, relazioni personali, etc.) la corrente delle *Human Resources* propone modifiche dell’organizzazione del lavoro che interessano la configurazione delle mansioni, gli orari di lavoro, la retribuzione, la carriera e lo sviluppo dei lavoratori. Si arriva così a proporre la ricomposizione delle mansioni, lavoro di gruppo, arricchimento del lavoro con assegnazione di ambiti di responsabilità più ampi. Gli interventi di *job redesign* vengono proposti per migliorare la motivazione dei lavoratori e (soprattutto) per promuovere comportamenti discrezionali, innovativi creativi, richiesti dal nuovo contesto produttivo tecnologico e di mercato. Offrire lavori più vari e ricchi (di contenuti e responsabilità) è lo strumento che il movimento delle *Human Resources* propone ai *manager* per ottenere la soddisfazione dei lavoratori e la loro integrazione nei nuovi ruoli funzionali alle esigenze dell’impresa. Alle stesse conclusioni arrivano gli studi che si svolgono in Inghilterra presso il Tavistock Institute di Londra ad opera di psichiatri psicologi e psicanalisti (filone dei “sistemi sociotecnici”) che propongono all’attenzione del *management* l’introduzione del gruppo semi-autonomo di lavoro come formula organizzativa in grado di soddisfare obiettivi dei lavoratori e dell’impresa (*joint optimization*). Questi studi

sono all'origine dei processi di ristrutturazione dell'organizzazione del lavoro realizzati nelle grandi fabbriche del Nord Europa come la Philips di Endhoven, la Shell, la Volvo di Uddevalla, presi a riferimenti dalla direzione Olivetti per avviare le proposte di riorganizzazione del lavoro realizzate negli anni Settanta del secolo scorso.

Se leggiamo i contributi contenuti nel volume *Psicologi in fabbrica*, possiamo riscontrare rilevanti analogie tra l'evoluzione del movimento delle Relazioni Umane, qui brevemente descritta, e la storia della psicologia del lavoro in Olivetti tra gli anni Cinquanta e Settanta; evidenziando inoltre una chiara corrispondenza tra l'impostazione metodologica adottata dai ricercatori del Centro di Psicologia e l'approccio promosso dalle *Human Resources* nordamericane o dal movimento di democratizzazione del lavoro dei paesi nordeuropei

Entrando nel merito della attività svolte dal Centro di Psicologia e del contributo da esso fornito nella gestione delle relazioni interne e nelle scelte di organizzazione del lavoro, si possono distinguere, nel primo periodo della sua esistenza (ossia nel quinquennio 1955-1960) prevalentemente due attività:

- a) Una attività di sostegno dei lavoratori in fase di selezione volta a integrare la conoscenza del soggetto attraverso colloqui individuali. Per quanto riguarda le mansioni operaie, la selezione, nel periodo di massima espansione dell'azienda, veniva svolta dal Laboratorio Psicotecnico ed era affidata agli esiti dei test psicotecnici, test attitudinali miranti a valutare la congruità del candidato rispetto ad abilità motorie ed attitudini intellettive (in coerenza con i criteri dell'OSL). Come ben evidenziato nel romanzo di Ottiero Ottieri, le prove attitudinali vengono vissute dai candidati con un'ansietà tale da vanificare i risultati del test, evidenziando la necessità di criteri più complessi volti a conoscere meglio le caratteristiche e le aspettative delle persone. Nasce così l'idea di introdurre in fabbrica gli psicologi, per supportare l'attività di selezione attraverso lo svolgimento di colloqui clinici per rafforzare e sostenere aspettative e motivazioni dei candidati sottoposti allo stress dei test attitudinali;
- b) la seconda importante attività svolta dal Centro, più precisamente da

una sua unità Centro di Riqualificazione Operaia istituito nel 1958, è rappresentata dal sostegno terapeutico diretto a recuperare e ricollocare all'attività lavorativa i soggetti che avevano subito danni psicofisici conseguenti alla lavorazioni usuranti svolte specie alle linee di montaggio. Anche questa attività è testimoniata da un romanzo (*Il memoriale*) scritto da un protagonista delle vicende dell'epoca Paolo Volponi e ispirato dalla figura dell'operaio Albino Saluggia

A partire dagli anni '60, il Centro inizia la sua attività di ricerca. Si tratta di un'attività di ricerca condotta con il metodo clinico-sociale tipico degli studi psicologici (intervista individuale o di gruppo) diretta a proporre modifiche nell'OSL a partire dalle percezioni dei lavoratori e dai problemi da essi denunciati in termini di rischi per la salute e rivolta a migliorare le condizioni di lavoro in fabbrica e la qualità delle produzioni ottenute.

Conclusioni

Quello che qui interessa sottolineare è il clima particolare in cui il Centro di Psicologia e l'ufficio di Relazioni Sociali si sviluppa:

a) *Libertà e collaborazione interdisciplinare*

Il rapporto tra gli psicologi del Centro di Psicologia, i direttori tecnici della produzione e gli ingegneri progettisti dei TM (Technology Management NdR) nelle pagine molte belle in cui Novara descrive come gli psicologi inizialmente percepiti come corpo estraneo, come strumenti di selezione “coloro che hanno il compito di adattare l'uomo giusto al posto giusto”, si conquistano un ruolo propositivo, entrano in conflitto con le scelte di progettazione già decise, per arrivare a una collaborazione con ingegneri e tecnici della produzione per progettare soluzioni capaci di integrare esigenze di produttività e esigenze sociali. Renato Rozzi intervistato a Radio3 così come Gallino parlano dello spazio di autonomia concesso ai centri il cui compito era di fare ricerca con i mezzi e gli strumenti propri delle discipline “La Psicologia in Olivetti era lasciata libera”. Talvolta erano gli psicologi a proporre le ricerche sulla base delle loro osservazioni sulla vita della fabbrica. E poi la fase più alta della

collaborazione con e tra tutte le anime, di cui la direzione Relazioni Interne si componeva, necessaria per affrontare in modo interdisciplinare il rapporto tra l'uomo, il lavoratore, l'essere più complesso da gestire (la medicina del lavoro, gli assistenti sociali, gli psicologi, i servizi sociali).

b) *La fabbrica come luogo di produzione culturale che trova alimento e occasione di sviluppo nella cultura anche nei suoi apporti critici*

Il Centro di Psicologia nasce come progetto culturale più ampio, non doveva essere un organismo isolato ma inserito appunto in un progetto culturale più ampio costituito da molte altre iniziative quali la biblioteca aziendale, la casa editrice, l'Ufficio di Relazioni sociali.

Sono questi principi che fondano il cosiddetto umanesimo di Adriano Olivetti e che, unitamente alle ricche contropartite materiale che l'azienda era in grado di erogare, hanno fatto sì che in Olivetti il taylorismo non desse mai luogo a un alto tasso di conflittualità come succedeva in altre aziende metalmeccaniche nello stesso periodo.

Carlo Olmo*

Innanzitutto volevo scusarmi per non esserci stato questa mattina e ancor più per dover poi scappar via perché oggi è il giorno dell'apertura al MAXXI della mostra su Pier Luigi Nervi. Ma ci tenevo ad esserci perché, come tutti sanno, questo tema dell'urbanistica nella riflessione e nelle politiche di Adriano Olivetti è sempre stato un tema a me carissimo e a cui non manco di dedicare una riflessione ogni volta rinnovata. E vorrei proprio provare a partire in questa mia riflessione un po' fuori campo, cercando di riportare questa mia discussione ad una discussione attuale e cercando di capire un po' più a fondo se ciò che noi possiamo ricavare da un'indagine storica approfondita sugli archivi e sulle politiche olivettiane oggi ha ancora un suo senso nella discussione che stiamo facendo. Allora, io volevo partire da una riflessione di un giurista, oggi un giudice della Corte Costituzionale che alla

* testo non rivisto dall'autore

riflessione comunitaria ha dedicato non solo quasi tutta la sua attività ma anche alcuni dei suoi testi più belli, Paolo Grossi. Paolo Grossi scrive quattro anni fa il libro *La proprietà e le proprietà nell'officina dello storico* che ha il suo centro proprio in una vicenda datata 1977, una riflessione sulle tre forme intorno alle quali si costruiscono le figure sociali dalla metà dell'Ottocento. Partendo da quel saggio bellissimo sull'assolutismo giuridico e l'individualismo proprietario pubblicato sulla sua rivista prediletta "I quaderni fiorentini" in cui già allora cercava di indurre una riflessione sulla bipolarizzazione proprietà privata/Stato che era una riflessione in qualche modo semplificata, Paolo Grossi suggerisce una ripresa della riflessione sulla comunità che io vorrei lasciare un attimo sospesa perché in qualche modo mi serve come uno dei fili rossi del mio ragionamento.

L'altro filo rosso del mio ragionamento nasce dal lavoro di uno storico sociale Angelo Torre, vicedirettore dei "Quaderni Storici", con il quale abbiamo collaborato spesso in questo ultimo periodo il quale ha avviato, ormai da una decina di anni, una riflessione sulla territorialità che anch'esso riprende in qualche forma e cerca di ridiscutere alcuni dei presupposti teorici che stanno dietro anche alle riflessioni olivettiane o che dalle riflessioni olivettiane in qualche modo nascono. Lui lo fa in particolare rispetto a forme di proprietà comuni, in particolare quelle biellesi della Vallemosso tanto quanto Paolo Grossi l'aveva fatto sulle comunità cadorine. Molti di voi sapranno che Paolo Grossi è stato l'avvocato che ha difeso la comunità cadorina dallo Stato Italiano ed è riuscito ad affermare un principio da parte della Corte Costituzionale - prima ovviamente che lui c'entrasse - sulla possibilità di un terzo livello di proprietà che è quello comunitario per cui la comunità cadorina ha una sua forma giuridica di tipo specifico, una delle poche forme giuridiche specifiche comunitarie oggi in Italia. Qui non si parla di storia ma di pratiche e di forme amministrative.

E vorrei tenere sospesi questi due fili perché credo che oggi noi abbiamo di fronte una forma molto delicata e non si tratta più di fare il proprio mestiere. Lo dice Paolo Grossi nel libro *La proprietà e le proprietà nell'officina dello storico*, che abbia a che fare con le procedure e gli strumenti dello storico ma che in qualche misura si ritrova tirata per il collo

da una serie di contingenze, forse non solo purtroppo contingenze, congiunture, non solo purtroppo congiunture, ben più pressanti di quanto il nostro mestiere metterebbe in gioco. Certo si deve ripartire dalla complessissima riflessione sul rapporto tra il giuridico e l'urbanistica che il movimento olivettiano sviluppa e che ha il suo focus nel 1952 in questo convegno veneziano che l'INU organizza (Olivetti allora è il Presidente) sul concetto di Regione. E se uno riprende quelle riflessioni vede una parabola triste perché già nel 1956 quelle riflessioni, che pure erano il momento più alto del tentativo di attuazione dello Statuto della Costituzione Italiana che prevedeva le regioni ovviamente a Statuto ordinario, e ne segue lo sviluppo *versus* tutte le forme di pianificazione tentata (il piano regolatore, i piani intercomunali, i piani regionali a scala crescente come se la scala in qualche misura potesse garantire una realizzabilità delle politiche), ricostruisce con relativa facilità le ragioni del fallimento.

Certamente oggi ci pongono una serie di problemi nel momento in cui si parla di città metropolitane, si parla di federalismo, si parla di regioni con poteri molto superiori a quelli che allora già si definivano. Io credo che questo mio intervento sarà tutto incentrato più che sul mio mestiere di storico, sul rapporto tra questo lavoro e quello che oggi mi preoccupa come cittadino - devo dire con grande sincerità - ponendo dei problemi rispetto al vivere dentro una società che, soprattutto per i temi che erano più cari, non solo ad Adriano Olivetti ma a tutto il Movimento Comunità, oggi si trova in una straordinaria difficoltà anche di riflessione teorica. Se oggi noi ci dovessimo trovare intorno a un tavolo a discutere cosa è lo Stato, cosa è la statualità, cosa sono le autonomie, cosa sono le comunità, credo che ci troveremmo in una grandissima difficoltà teorica prima ancora che politica. Lo Stato non è mai stato amato da Adriano Olivetti, le ragioni sono state già scritte tante volte e non è questa la sede per ritornarci sopra. Certo che oggi l'indebolimento delle istituzioni non riguarda solo lo Stato; addirittura siamo alle istituzioni che sparano contro altre istituzioni dello Stato; è una condizione limite forse al di là dei limiti della democrazia. Sentire il Ministro della Pubblica Istruzione che spara addosso all'Università io l'ho trovato uno dei livelli più bassi della democrazia, come il Ministro

della Funzione Pubblica che spara addosso alle strutture che lui dovrebbe governare. Siamo in una condizione davvero molto delicata dal punto di vista di intellettuali impegnati su tanti fronti, certamente sul fronte della cittadinanza, del nostro essere cittadini in un contesto, che proprio lo studiare poi il Movimento Comunità di Adriano Olivetti, ci riporta continuamente come tema quasi ossessivo, uno dei temi che poi chi studia come me il ruolo che l'urbanistica ha avuto per Adriano Olivetti se lo ritrova quotidianamente rimesso di fronte al tavolo.

Il tema centrale della riflessione olivettiana intorno a questo tema è quello della cittadinanza: come si esercita, quali sono i luoghi, quali sono le scale, quali sono proprio i limiti sia fisici sia sociali dentro i quali si esercita un diritto di cittadinanza, un diritto di cittadinanza che naturalmente non può essere altro che un diritto che è un diritto-dovere di partecipazione, conoscenza e discussione sulle politiche che di volta in volta vengono messe in atto. Oggi questo diritto di cittadinanza è quasi diventato un oggetto misterioso, come per certi aspetti è diventato un oggetto misterioso per altri aspetti sembra non appartenere neanche più alla discussione. Perché la Sinistra oggi - fino a ieri per essere esatti - non sopportava Paolo Grossi e negli anni Cinquanta non sopportava Adriano Olivetti? Io mi sono posto questa domanda con molta tranquillità perché il mondo da cui vengo, il mondo a cui appartengo si è strutturato su un'idea di autonomia che è stata messa in concorrenza dura rispetto alla visione comunitaria. Perché? Cosa ha prodotto questo processo che ha finito per organizzare un'idea di Stato, dai Comuni fino allo Stato, che progressivamente si è rivelata incapace di governare i processi territoriali che via via si stavano mettendo in moto, non solo ma ha costruito un rapporto non di democrazia deliberativa ma di democrazia rappresentativa con il proprio territorio.

Io credo che dietro a questo ci siano alcuni nodi fondamentali che enuncio solamente perché sono troppo delicati per essere sviluppati. Ognuno di questi meriterebbe un approfondimento. Esiste l'idea della riforma come atto legislativo - lo vediamo ancora oggi - vedi il caso della riforma universitaria, l'idea che l'università possa essere cambiata attraverso una riforma è una cosa grottesca e ridicola nel senso che l'università si riforma attraverso un processo, si riforma cambiando il

comportamento dei soggetti. Questo mi è venuto in mente riprendendo in mano per una serie di impegni, anche per questo convegno, tutto l'iter che porta alla Legge Sullo (1962), la riforma urbanistica che in questo secondo dopoguerra è il punto chiave dove si forma e si svolge la democrazia italiana. La Riforma Sullo tocca uno dei nodi fondamentali del possibile riformismo italiano. Ecco questa illusione, alimentata anche dal mondo che c'era intorno ad Adriano, ma non solo anche da tutto il mondo che c'era intorno a Vezio De Lucia che aveva tutt'altra matrice, che c'era attorno allo stesso Fiorentino Sullo cioè del cristianesimo sociale: che una legge potesse cambiare una struttura sociale. È una visione che ci spiega forse alcune cose. Ci spiega come non avere proseguito nella strada in cui partendo dalla comunità si partiva da un processo necessariamente di partecipazione sociale, necessariamente di coinvolgimento degli attori, necessariamente di una democrazia deliberativa e non rappresentativa, ha finito con il trasferire su un piano certo necessario ma non sufficiente: perché non sono le regole che cambiano una struttura sociale. Proprio partendo dalla riflessione territoriale, usando il territorio, le politiche territoriali e il mercato immobiliare, noi possiamo renderci conto che cosa ha voluto dire poi perpetuare questa idea in un mondo come quello dell'urbanistica che è sempre stato un mondo riformista almeno per auto-proclamazione. Io non conosco un urbanista che si proclami a favore della speculazione fondiaria. Però pensate alla stagione che arriva subito dopo la morte di Adriano, al fallimento della Legge Sullo, alla caduta del Governo Moro, all'incapacità che la società italiana ha avuto di staccare il diritto di proprietà dal diritto di superficie perché la questione era quella, e pensate quanto sarebbe cambiato nella società italiana se quello fosse avvenuto. Siamo in una società immobile perché siamo in una società di immobilariisti, ricordatevelo. Questa società è diventata una società immobile perché oggi non c'è nessun interesse a investire in qualcosa che non siano gli immobili. A Roma, tanto per fare un esempio, visto che sono in questa città, il rapporto costo-prezzo di una qualsiasi casa, costruita anche non certamente nel centro di Roma è di 1 a 5 e in alcune zone di Roma arriva a 1 a 7. Secondo voi qualcuno ha interesse a investire da qualche altra parte? In questo mi rivolgo a

Lamborghini, un industriale prima di arrivare a un rapporto di 1 a 2 fa fatica. È una condizione di immobilismo sociale questa, di immobilismo delle strategie. Ma in realtà questo processo è ancora molto più complicato perché pensate che dopo si arriva in breve tempo a una legge che doveva chiudere questa stagione, la stagione della crescita quantitativa, delle “coree” come allora si chiamavano le periferie delle città italiane, la famosa Legge Ponte del 1967 in qualche modo dentro la quale si stabiliva però un principio per cui da quel momento in poi qualsiasi edificio residenziale doveva essere dotato degli standard urbanistici. Voglio fare una provocazione agli studiosi del Movimento Comunità: non c’è nulla di meno comunitario degli standard. Perché cosa fanno gli standard? Si mettono nella logica dell’urbanistica come risarcimento. Questa è una riflessione che ho fatto qualche giorno fa in un convegno. Quando voi accettate le regole di una crescita e dite: va bene se voi crescete però pagate in termini di standard, non mettetevi in discussione quel modello di crescita. Se quel modello di crescita ha al suo interno la valorizzazione della rendita, tanto per usare un termine che oggi non si dice più ma è così, voi finite per rimanere vittime, di porvi in una condizione che al massimo ciò che è pubblico viene risarcito da un processo che poi in gran parte è lui stesso ad aver generato. Non c’è niente di più distante da una cultura comunitaria. Ma non è purtroppo solo questo. Non sono solo gli standard. Accanto a questo nasce, si crea - e di questo tema gli storici contemporaneisti si occupano molto poco - si costruisce una burocrazia pubblica. Chi come me si è divertito - divertito è un termine assolutamente eccessivo, uno si diverte pochissimo a fare questi lavori - e ha conosciuto gli assessorati che controllano il territorio di Torino, l’Assessorato all’Urbanistica, l’Assessorato ai Lavori Pubblici, all’Edilizia Pubblica nella varietà delle loro denominazioni, arriva a due conclusioni: la prima quantitativa (quanti erano, quanti diventano), la seconda qualitativa, con riferimento alla loro formazione e al tipo di lavoro che svolgono. La crescita quantitativa nel Comune di Torino è aberrante: si passa da unità a centinaia nel giro di dieci anni, tra la Legge Ponte e la fine degli anni Settanta. E chi sono? L’aspetto più delicato è questo: tendenzialmente sono geometri e funzionari pubblici che arrivano da

altre amministrazioni cioè non sono figure scelte in base ai profili professionali necessari per lo svolgimento delle loro funzioni, ma hanno profili legati ad altre politiche sociali e occupazionali. E cosa fanno? Svolgono funzioni di controllo sul rispetto dei regolamenti edilizi e della legalità formale, due funzioni in realtà rispettabilissime ma che nulla hanno a che vedere con il progetto urbano, nulla hanno a che vedere con la pianificazione intesa come capacità di organizzare un territorio e non solo di subire ed in qualche modo garantire la sua edificabilità. Questi due aspetti, funzionali fra loro, comportano il mancato governo del territorio, quella che gli urbanisti stessi definiscono “afonia”. Nella realtà non si parla delle radici strutturali di questa situazione e della complessità formale dei documenti preparatori di un piano regolatore nel 1977-1978 e poi in avanti. Sono infinite carte con infiniti retini, uno sugli altri, con infiniti regolamenti di legittimità. Il territorio in quanto luogo dove vivono le persone, in quanto luogo dove le persone esercitano funzioni (da quelle abitative, a quelle della formazione, del lavoro, del divertimento, della socialità) non è mai considerato. Non c'è un modo di far entrare la società nella pianificazione: la società resta senza voce, senza rappresentanza. Non voglio fare del qualunquismo, ma la società non ha voce perché in questa rappresentazione non ci si pone il problema di costruire dei canali attraverso i quali chi abita ha in qualche modo la possibilità di costruire una propria posizione, una propria legittimità di cittadinanza. Non ci si preoccupa della cittadinanza. Il paradosso è che chi governa la dimensione centrale di una città, che è la sua urbanistica e la sua costruzione non si preoccupa di come si esercitano i diritti di cittadinanza in quella città. Lo fa formalmente, costruendo le circoscrizioni, poi costruendo i quartieri, poi costruendo un decentramento amministrativo che è una delle cose più fasulle perché di nuovo riproduce una democrazia di tipo rappresentativo; ora è impensabile che il decentramento si possa costruire con la rappresentanza. Non a caso le nuove poche politiche urbane che il Comune di Torino innesta, a partire dal 1991, sono tutte forme di democrazia deliberativa cioè sono tutte forme che saltano le strutture, i comitati, le circoscrizioni e creano contesti, forme di partecipazione, di espressione di cittadinanza che porteran-

no, ad esempio, a trasformare radicalmente gli aspetti non solo quelli oggi evidenti della città di Torino ma anche tutti gli aspetti di Mirafiori Nord e Mirafiori Sud.

Cosa voglio dire con questo discorso che sembra essere così lontano dalla riflessione olivettiana? Primo, la riflessione olivettiana si fondava su una riflessione teorica, molto forte, sui fondamenti delle politiche e tra i fondamenti delle politiche, aveva come centro la riflessione sulla cittadinanza e su tutte le forme di espressione della cittadinanza. Quando noi ritorniamo a Olivetti, quando ritorniamo alle nostre “amate carte”, dovremmo cercare di riportare questo spirito in un mondo che di questo avrebbe un bisogno assolutamente disperato perché, torno a ripetere, è difficile mettere in moto dei movimenti quando non ci sono neanche le basi teoriche, neanche più le parole. Vi accorgete che noi stessi delle volte diciamo “Riforma Gelmini”. Se c’è una cosa che è distante storicamente dall’idea di riforma è quella roba lì. Poi vorrei dire qualcosa non perché io ce l’abbia particolarmente con quella povera donna, ce l’ho con qualcosa di più profondo che sta sotto questa nostra ignoranza. Maggia sa che, quando ho scritto *Urbanistica e società civile*, il centro della mia riflessione era la capacità di costruire intorno a un nodo teorico che era la previsione, la capacità di progettare futuro - oggi si direbbe - di progettare un futuro per Ivrea, per l’Olivetti, per il rapporto tra fabbrica e territorio, per il rapporto tra cittadini e l’espressione del loro diritto di cittadinanza. Oggi qualcuno di noi, siamo in una Facoltà di Economia, osa mettere in discussione il concetto di previsione, non dico che osa fare delle previsioni che spettano ai maghi ormai, ma la crisi economica ha messo in discussione questo concetto di previsione, mettendo in discussione le basi stesse delle politiche che devono avere un quadro e una teoresi della previsione.

Quando ho cominciato a studiare la costruzione del Piano Regolatore della Valle d’Aosta, che inizia nel 1933, ho immediatamente colto che Adriano Olivetti aveva in testa una previsione di crescita e una previsione di trasformazione e su questa ha costruito tutta una serie di scelte. Eravamo in una crisi forse peggiore di quella di oggi: il 1933 era proprio l’anno più cupo, l’anno più nero della parabola del 1929. Oggi noi siamo in una condizione in cui chi si azzarda anche solo a

usare il termine previsione viene guardato come un visionario. Io credo che abbiamo l'obbligo morale, se posso dire, etico vorrei direi di più, come universitari se vogliamo recuperare quel tanto di dignità che dovremmo comunque conservare, e che forse abbiamo ceduto per molti aspetti, dovremmo tornare anche a una rigidità, a un controllo e a una cura delle parole fondamentali del nostro vocabolario. Ne potrei usare tanti altri. Pensate alla parola "rischio"; il termine rischio per uno come Adriano Olivetti era connaturato al suo modo di scrivere oltre che essere connaturato a tutte le scelte che faceva. Rischio era qualcosa di positivo. Oggi siamo riusciti a trasformare il concetto di rischio in qualcosa che fa paura. È diventato il contrario. Lo abbiamo lasciato poco alla volta da concetto costitutivo di una politica, ancora di più di una politica urbana, a concetto negativo cioè il rischio è il rischio di perdere. Ci vorrebbe uno degli psicoanalisti che lavoravano per Adriano per andare avanti, penso ad alcuni in particolare, a Musatti in particolare che su questo ha scritto delle cose estremamente belle già nel 1953-1954. Dobbiamo procedere con questa doppia tensione, con questa doppia capacità di essere storici e poi di riportare ad una discussione che sia una discussione che ci coinvolge, che ci consente di essere Olivettiani oggi, non Olivettiani solo nei nostri studi. Dobbiamo continuare a conservare questa tensione che esisteva in quel contesto, cercare di riportarla nei limiti che possiamo nel nostro.

Vorrei tornare per un attimo alla Legge Gelmini. Qual è l'elemento negativo fondamentale e inaccettabile della Legge Gelmini? Di fronte alla complessità di un mondo universitario che non si conosce, perché chi ha scritto quella legge purtroppo dimostra di non conoscere le università italiane, ci si pone il problema di governarla. C'è un bellissimo libro che vi consiglio e che molti di voi conosceranno, un libro che è dedicato alla democrazia, alla prova della *governance*, un libro di due studiosi francesi. Devo dire che si conclude in un modo durissimo nei confronti di questa sostituzione della democrazia con la *governance* perché è una risposta autoritaria alla complessità. Oggi noi stiamo vivendo la Legge Gelmini che è autoritaria alla base quando scrive, ad esempio, che a decidere quali programmi didattici una università debba portare avanti è un consiglio di amministrazione composto da soggetti che

non sanno cosa voglia dire fare un progetto didattico. È autoritaria nei poteri che attribuisce a una figura, il rettore, di cui non si garantisce la formazione, né la qualità dei rapporti che ha con la sua comunità, in questo caso scientifica. Credo che oggi non stiamo vivendo questo rapporto così delicato tra complessità e autorità: purtroppo la governante ha sostituito la riflessione sulla capacità di conoscere, di costruire degli strumenti attraverso cui si possa affermare cittadinanza e appartenenza senza che questa diventi identità.

È questo l'ultimo punto che volevo toccare in questa serie di stimoli che vi offro. Che cosa mi colpisce tantissimo quando passo dallo studio di elementi fondamentali della riflessione comunitaria, all'oggi? Che la comunità pensata, realizzata, discussa, pubblicata, diffusa da tutte le strutture comunitarie, dai giornali di Comunità, dalle iniziative concrete, dalle comunità pensate e costruite, teorizzate e praticate, erano tutte comunità che non si fondavano sull'identità ma si costruivano invece sulle politiche, sull'inclusione non sull'esclusione. Oggi noi, io, Giovanni Maggia, viviamo in una regione - ma non solo noi, anche i lombardi, i veneti - in cui comunità è sinonimo di identità ed è sinonimo di esclusione; anche la Valle d'Aosta, ma questo da tempo, vive questa realtà.

È davvero lo scarto che si percepisce, che si sente, saremo pure storici ma siamo cittadini e a questo l'esperienza olivettiana ci richiama in continuazione. Quando discuto a lungo, come Responsabile della Qualità architettonico-urbana per la città di Torino, per il Sindaco Sergio Chiamparino, con molti personaggi della Lega Nord, e non solo della Lega ma ormai di un pezzo di società molto più ampio di quello che la Lega rappresenti, l'idea comunitaria di micro-comunità rappresentata da un isolato o l'idea di comunità più allargata, che si può creare in una parte di città e ancor più se voi uscite dalla città, verifico che i miei interlocutori parlano di una comunità che costruisce le sue barriere e all'interno delle identità, secondo la tradizione americana. Nella tradizione americana esistono due idee opposte di comunità eppure oggi l'altra non è neanche evocata se non in forme metaforiche le comunità informatiche, i social network è di nuovo non aver cura delle parole. Come si fa a chiamare comunità *Facebook*? Io non capisco più. La comunità si basa sull'interrelazione tra le persone, anzi si fonda

sullo scambio che gli individui riescono ad avere all'interno di un luogo condividendo o anche scontrandosi sulle politiche che si fanno. Invece *Facebook* è identitario e conservatore. Esclusivo. Io ho vissuto in prima persona qualche settimana fa un'esperienza tragica di una comunità etnica torinese che mi ha fatto tornare nella Torino di fine Ottocento che Maurizio Gribaudo racconta in quel suo bellissimo libro dove c'erano, nella barriera di Milano, le comunità dei Valdigiani che occupavano solo alcuni isolati. Io credo che queste tematiche affascinanti facciano riferimento a personaggi straordinari, me lo ricordava prima Maggia, personaggi come Ludovico Quaroni. Ludovico Quaroni è stato per molti aspetti, a parte il suo cinismo intellettuale, una figura straordinaria per le politiche territoriali. Ho scoperto proprio 15 giorni fa un progetto, che non aveva fatto per Adriano Olivetti, di case minime che concepisce come tipologia di quartiere per il Meridione, caratterizzate da una qualità di ipotetica vita comunitaria straordinaria. Noi ci troviamo, e qui vorrei concludere, di fronte a un bivio: da un lato diventare schizofrenici, cioè degli storici che serenamente si occupano di cose che appartengono a un passato che più passato di così non si può, e farlo nella maniera più corretta, più pulita, più interessante, dimenticando di essere cittadini, dimenticando la responsabilità di noi studiosi di fronte alla messa in discussione dei fondamenti di quel tipo di esperienza. È stato un processo sociale che non si è attivato in questi ultimi vent'anni ma ben prima: perché avere scelto le autonomie rispetto alle comunità, avere scelto l'urbanistica risarcitoria rispetto al progetto urbano, aver scelto di creare delle burocrazie di legittimazione invece che burocrazie in grado di ridiscutere i progetti, sono tutte scelte che risalgono a decenni precedenti. Quando il sindaco mi ha conferito questo incarico, che io ho poi trasformato in una struttura che si chiama *Urban Center Metropolitan*, il nodo del nostro ragionamento qual era? Che così come era strutturata la burocrazia comunale era impossibile per il Comune avere la capacità di discutere sul piano del progetto urbano i progetti che venivano presentati. Il Comune era ridotto a dire se erano legittimi o meno, se avevano seguito le procedure o meno, se erano corretti o meno. Non poteva valutare l'impatto di quel progetto su una parte della città, sulla morfologia urbana, sulla

forma urbis, sull'identità perché non ne aveva la capacità; le sue strutture burocratiche, i suoi uffici come si chiamano, non ne avevano la possibilità. In questo vorrei rivendicare la storia architettonica olivettiana, e la storia architettonica non solo olivettiana, ma anche di una parte degli anni Cinquanta e Sessanta italiani, uno dei periodi più esplosivi, rispetto alla società di oggi, quanto al problema della qualità urbana, che non è solo lo stile o la forma o un determinato linguaggio architettonico ma è la qualità di integrazione di funzioni e servizi che dà la qualità urbana. Per la società di oggi parlare di qualità urbana è peggio che dire che arrivano i cosacchi a bere nelle acque del Tevere, perché mette in discussione proprio i presupposti che ho cercato di dirvi.

E guardate che non è stato un cammino a senso unico. Stati molto più evoluti del nostro, che hanno conosciuto dinamiche completamente diverse dalle nostre, che avevano fatto scelte per le autonomie, per le burocrazie senza le professionalità necessarie, per l'urbanistica risarcitoria, stanno tornando indietro a grande velocità. Vi faccio l'esempio della Finlandia o della Svezia. Per avere un ruolo in una funzione pubblica in Svezia, dovete avere il dottorato di ricerca. Per essere assunti è necessario il dottorato di ricerca specifico in quel tema. Tanto per dirne una, i nostri dottori di ricerca vanno a fare i carrozzieri, se gli va bene oggi, o i conducenti di taxi.

Ma questo non è il problema. Il problema è quale idea di struttura pubblica si ha. Per presentare un progetto pubblico oggi a Helsinki come a Stoccolma devi presentare un progetto che sia insieme un progetto di morfologia urbana, non puoi fare il progetto architettonico e basta, devi vedere che cosa succede in tutto il contesto dal punto di vista della morfologia urbana e della morfologia sociale, cioè quali funzioni tu attivi e se queste non diventano poco funzionali perché se la città non è funzionale è morta. Questo ce lo ha insegnato proprio il mondo a cui noi apparteniamo. Il problema degli standard non viene proprio più considerato ma si fanno progetti integrati che riguardano tutta la città, nel caso di Helsinki o di Stoccolma, in altri casi riguarda una parte di città in cui ciò che viene progettato è l'insieme, e dentro questo è l'offerta pubblica che governa la costruzione, non è l'offerta privata.

Mi accorgo di avere messo in campo una relazione che non era quella

che vi aspettavate però voglio dire che io soffro moltissimo la condizione in cui vivo oggi, soffro la schizofrenia di uno studio che rimanga e si legittimi magari in consessi molto specialisti, molto sofisticati e che poi con le stesse parole, con gli stessi problemi non si ponga l'esigenza di capire, di intervenire sulla realtà che lo circonda. Credo che nel cuore della vicenda olivettiana questo fosse uno degli elementi, forse quello più importante, quello del fatto che tu non potevi fare l'intellettuale - non c'è Luciano Gallino, posso parlare - e poi, quando uscivi dagli uffici olivettiani, metterti a fare un'altra cosa. Questa unitarietà dell'essere intellettuale è una delle cose che più manca a questa società.

Sebastiano Fadda

Vorrei raccogliere alcuni dei temi sollevati dal Professor Olmo circa la realtà dell'impresa di Adriano Olivetti e fare alcune osservazioni cercando di proiettare questi temi nello scenario contemporaneo per riprendere alcuni valori e alcune idee di quella esperienza e vedere come si possano riformulare e aprire verso il futuro. La mia prospettiva di analisi è quella di un economista e non di un urbanista, ma sono profondamente convinto che per una interpretazione corretta dei problemi del mondo contemporaneo e per la formulazione di progetti sensati sia necessaria una integrazione delle competenze e dei profili di analisi, perché i problemi sono unitari e le diverse facce che essi presentano, se prese isolatamente, non consentono né interpretazioni corrette né interventi appropriati.

Vorrei preliminarmente fare qualche riflessione su alcuni termini, alcune parole che sono state poc'anzi richiamate per sottolinearne l'ambiguità, o la loro perdita di significato, o, peggio ancora, la distorsione concettuale cui nei tempi recenti sono state sottoposte.

Prendiamo il termine "riforma", così frequentemente ricorrente nel vocabolario politico e propagandistico dei tempi recenti. È vero ciò che notava il professor Olmo: questo termine viene riduttivamente piegato a indicare un atto amministrativo. Ma il suo significato deve invece essere ricondotto alla modifica dei modelli di comportamento degli agenti

economici, alla modifica della struttura delle interazioni tra gli elementi di un sistema; in ciò consistono l'evoluzione della società e l'evoluzione delle istituzioni. L'equivoco può essere fatto risalire a una basilare confusione riguardante la nozione stessa di istituzioni. Se per "istituzioni" si intende semplicemente il complesso delle regole, delle norme formali, allora cambiare le istituzioni significa semplicemente cambiare le norme. Ma le istituzioni non sono questo; le istituzioni sono l'insieme dei modelli di comportamento effettivamente praticati dagli agenti, che sono fondati in parte su regole formali e in parte su tutta un'altra serie di "fonti", che sono le abitudini, le convinzioni, le consuetudini, le idee, le ideologie, i valori, i rapporti di forza nella società, e così via, che producono modelli di comportamento a volte conformi alle regole formali, a volte difformi, e a volte operanti nel vuoto di regole formali. In presenza di regole formali simili, possono quindi aversi comportamenti estremamente differenziati. Per esempio, esistono le medesime regole formali in vigore in Piemonte e in Calabria, ma i comportamenti degli agenti economici e delle organizzazioni possono essere fortemente differenziati. Pensiamo a comportamenti di *rent seeking*, alle asimmetrie informative, ai gradi di concorrenza, ai diritti di proprietà, e così via, che pur permanendo nell'ambito della legalità, possono dare origine a un diverso comportamento degli agenti e a un diverso funzionamento delle organizzazioni. La trasformazione delle istituzioni, intese in questo senso, rappresenta quindi un problema che non può essere ridotto semplicemente alla modifica delle leggi. Sicuramente c'è un problema di ingegneria istituzionale, di *institutional design*, ma questo non esaurisce il problema della sostituzione delle vecchie *routine* con nuove *routine*; sostituzione che in realtà dovrebbe costituire la sostanza della "riforma". Ma tale sostituzione è il risultato di un processo, non di un "atto amministrativo"; di un processo di apprendimento istituzionale, di un cambiamento radicale che poggia su altre variabili, stimulate da una molteplicità di fattori, quali, per esempio, la percezione di nuovi problemi di carattere economico sociale, l'evoluzione tecnologica che produce un cambiamento degli interessi degli agenti, il cambiamento dei rapporti di potere tra i diversi soggetti, il cambiamento del sistema di valori di riferimento; insomma un insieme di fattori molto complesso che non si

limita al cambiamento delle norme formali. Tra l'altro, va aggiunto che molto spesso il cambiamento delle istituzioni formali non risponde agli obiettivi dichiarati. Vuoi per inadeguata progettazione tecnica, vuoi per deliberata scelta tattica, la divergenza tra direzione di cambiamento delle regole formali e obiettivi dichiarati è in molti casi molto profonda, e si potrebbe anzi dire che quasi generalmente sia sistematica. Prendiamo per esempio la cosiddetta "riforma" universitaria: uno degli obiettivi dichiarati è quello di premiare il merito, ma questo non ha niente a che vedere con il dispositivo delle nuove disposizioni introdotte, che va in tutt'altra direzione. Un altro caso che si può richiamare è quello della cosiddetta "riforma" della giustizia. Gli esempi potrebbero moltiplicarsi. Accade spesso che si disegnano assetti istituzionali funzionali ad obiettivi che non vengono dichiarati, mentre si dichiarino obiettivi che con tali assetti non hanno nulla a che vedere.

La seconda riflessione preliminare riguarda la elevata presenza delle rendite nel nostro sistema economico. Questo costituisce un problema molto serio e non dovrebbe essere ignorato in tutte le sue implicazioni economiche, politiche e sociali, come invece purtroppo è. Sono state richiamate le rendite edilizie; ma la segnalazione del ruolo negativo delle rendite rispetto ai processi di accumulazione e di sviluppo risale addirittura a Ricardo, che prendeva in considerazione le rendite agrarie. Oggi abbiamo una gran varietà di rendite; oltre a quelle edilizie abbiamo le rendite finanziarie, le rendite, o "quasi rendite", legate alle varie forme di restrizione della concorrenza e al grado di monopolio (sia nel settore privato, sia nel settore pubblico: le società miste, le municipalizzate, che dovevano introdurre elementi di mercato nel settore pubblico hanno invece introdotto elementi di monopolio nel mercato), e abbiamo poi le rendite politiche, che assumono una molteplicità di forme veicolate dal sistema degli appalti, dal sistema delle concessioni, dal sistema degli incentivi e da innumerevoli altri strumenti, che eufemisticamente quanto impropriamente vengono con disinvoltura classificate come "costi della politica" quando non addirittura come "costi della democrazia"! Poiché le rendite, a differenza dei profitti, costituiscono una sottrazione al processo di accumulazione, la loro quota sul Pil incide negativamente sulla capacità di crescita del sistema economico. Quindi la riduzione del-

l'aggregato rendite rispetto all'aggregato profitti/salari costituisce per il nostro Paese la prima condizione da realizzare per stimolare la crescita. Successivamente si aprirà il problema di ridefinire la proporzione tra profitti e salari per evitare che il processo di crescita incontri sia il freno della insufficiente domanda aggregata sia quello della insufficiente capacità produttiva, ma intanto, in primo luogo, bisogna ridurre le rendite. E questo è, chiaramente, un problema di carattere istituzionale, che quindi, come prima si diceva, è risolvibile attraverso processi di cambiamento istituzionale per loro natura molto complessi.

Svolte queste due considerazioni preliminari vorrei soffermarmi su due elementi caratteristici dell'esperienza olivettiana che sono stati accennati nell'intervento del Professor Olmo, e che mi sembrano particolarmente degni di essere presi in considerazione con lo sguardo rivolto al futuro. Questi elementi riguardano il tema della comunità locale e il tema della *governance*.

Circa il primo aspetto mi pare fondamentale sottolineare come nella visione di Adriano Olivetti l'impresa sia concepita come un elemento della "comunità" locale, un elemento costitutivo della comunità locale, nei confronti della quale essa assume quindi un ruolo di integrazione, di responsabilità, di sostegno e di propulsione, se non addirittura di *leadership*. La comunità locale è a sua volta vista non come un terminale di un processo gerarchico di "decentramento", ma come la sede originaria di legittimazione civica e politica nonché dei processi di sviluppo.

Questa visione appare estremamente "moderna", se così si può dire, e la nozione di "comunità" si identifica, o per lo meno si integra, con quella di "sistema locale". Possiamo intendere il "sistema locale" come un insieme territorialmente localizzato di elementi più le relazioni tra gli elementi. Tali elementi consistono sostanzialmente di soggetti (soggetti pubblici e soggetti privati, soggetti individuali e soggetti collettivi), di risorse (risorse naturali, risorse fisiche, risorse culturali, risorse intellettuali) e di funzioni (ossia le relazioni tra i soggetti e le risorse che danno luogo ai processi attraverso i quali si esprime la vitalità sociale ed economica del sistema locale). La grande molteplicità e la particolare combinazione di tali elementi e delle relazioni tra di essi (per quanto riguarda la loro numerosità, intensità e natura) è ciò che costituisce la specificità

di ogni singolo sistema locale, di ogni comunità locale. Tra i soggetti del sistema locale l'impresa gioca un ruolo decisivo proprio perché il sistema locale è un sistema vivente e un sistema evolutivo e la stessa economia va vista in questa ottica come un *evolving complex system*. Concepire l'impresa come un soggetto che è parte costitutiva di un sistema locale (e non mera componente di un semplice aggregato di elementi) consente di derivare alcune conseguenze.

In primo luogo, consente di passare dalla nozione, fin'ora ricorrente, di "sviluppo del territorio" a quella di "territorio dello sviluppo". Parlare di sviluppo del territorio vuol dire quasi sempre visualizzare lo sviluppo come un processo che ha la sua origine in un qualche nocciolo epicentrico e che poi si diffonde nel territorio (periferia) seguendo una dinamica quasi di onde concentriche di propagazione. Parlare di "territorio dello sviluppo" significa invece individuare nei territori quegli insiemi di soggetti, risorse e funzioni che possono essere esse stesse la sede originaria, il motore propulsivo dei processi di sviluppo, che assumono in tal modo una configurazione policentrica, piuttosto che centralistica, e una dinamica endogena.

In secondo luogo, il considerare l'impresa come un elemento vivo della comunità locale consente di superare nella concezione dello sviluppo locale il limite della semplice crescita del Pil. Lo sviluppo è piuttosto il rafforzamento del sistema locale in tutte le sue componenti costitutive, e particolarmente si configura come il compimento, la realizzazione del progetto condiviso con cui la comunità locale si identifica. Questo elemento, il "progetto condiviso" assume una importanza fondamentale in considerazione del fatto che le comunità locali (o i sistemi locali, se usiamo una terminologia moderna) non corrispondono a partizioni amministrative del territorio, non si identificano con criteri geomorfologici e neanche mediante un algoritmo del tipo di quelli escogitati per l'individuazione dei distretti industriali (indici di industrializzazione, indici di specializzazione, indici di concentrazione di piccole imprese e quant'altro), ma emergono come risultato di un processo di auto-identificazione dei soggetti che si ritrovano nella condivisione di un progetto e verso il quale armonizzano in termini di compartecipazione responsabile le loro scelte di operatori economici, culturali e sociali. I vari tentativi di

individuazione degli ambiti di queste comunità locali fondati su algoritmi o su criteri amministrativi (distretti industriali, sistemi locali del lavoro, province, comuni, comunità montane, distretti scolastici, aree omogenee, regioni nodali e così via) sono tutti tentativi inadeguati di attribuire un qualche rilievo istituzionale formale a tali realtà complesse nelle quali la densità dei rapporti e le convergenze comportamentali dei soggetti coprono un sistema i cui ambiti territoriali non sono sempre facilmente definibili attraverso griglie amministrative o parametri statistici. È quindi evidente che tale auto identificazione non poggia neanche su criteri etnici, demografici o meramente spaziali, ma sul riconoscersi come parte di un sistema fondato sulla condivisione di un “progetto” che ispira e coordina, in maniera più o meno strutturata, il comportamento dei singoli che se ne sentono responsabili.

È evidente che adottare quest’ottica significa concepire l’intero sistema economico come “un sistema di sistemi” e quindi essere consapevoli dei legami tra i vari sistemi. Pertanto, non soltanto l’apertura alle comunità contigue, ma anche la consapevolezza della dimensione internazionale risulta implicita nella dinamica dei processi che si svolgono nei sistemi locali anche fortemente strutturati. D’altro canto, anche la dimensione da attribuire al termine “locale” risente molto del punto di vista dell’osservatore. Se il punto di osservazione fosse la galassia, il “sistema solare” sarebbe un “sistema locale”; se il punto di osservazione fosse la città, i diversi quartieri potrebbero configurarsi come “sistemi locali”.

I sistemi locali dei quali l’impresa olivettiana è parte costitutiva, anzi soggetto che può assumere e di fatto assume una funzione di *leadership*, sono sistemi complessi e sistemi viventi. Il che significa che essi non possono essere trattati con modelli lineari (ossia basati su rapporti di proporzionalità tra variabili dipendenti e variabili indipendenti) e che i processi che in essi si svolgono sono di natura evolutiva e non meccanicistica: nel corso del loro svolgimento producono una trasformazione continua della loro struttura, delle loro interazioni e delle loro dimensioni, come risultato della confluenza di diverse dinamiche della più svariata natura: economica, sociale, culturale, politica, religiosa e così via.

Da queste caratteristiche prende luce il secondo aspetto dell’esperienza olivettiana che mi sembra fecondamente inseribile nelle dinamiche con-

temporanee del governo del territorio e dello sviluppo locale: l'aspetto della *governance*. Con questo termine ci riferiamo alla modalità con cui si ottiene che le azioni di un gran numero di agenti, che operano secondo una grande diversità di interessi (possiamo dire per massimizzare ciascuno la propria funzione obiettivo) siano coordinate verso il raggiungimento di obiettivi comuni il cui insieme definisce appunto l'ipotesi progettuale e strategica della comunità. A ben vedere, questo può essere considerato anche come il problema principale della politica economica. Come è noto, esistono due modalità estreme di coordinamento degli agenti. Una è costituita dal modello gerarchico; qui il coordinamento avviene mediante la conformazione di ogni agente a un comportamento imposto per via gerarchica. Il sistema militare ne è un esempio: il coordinamento verso il raggiungimento di un obiettivo avviene attraverso l'adeguamento del comportamento dei singoli agli ordini che provengono dai superiori gerarchici. Il coordinamento dei comportamenti degli agenti economici nei sistemi collettivistici seguiva il medesimo modello: le autorità gerarchiche del piano stabilivano e imponevano il comportamento di ciascun agente. Questo modello non può funzionare principalmente a causa di un limite di natura cognitiva: perché (come sottolineava Von Hayek) la quantità di informazioni necessarie all'autorità del piano per poter specificare e prescrivere le azioni di ogni singolo agente in modo che tutti gli obiettivi siano raggiunti è al di sopra delle possibilità di acquisizione delle stesse autorità e quand'anche tale massa di informazioni potesse essere disponibile non sarebbe interamente trattabile dal cervello umano e neanche dai calcolatori più potenti. All'estremo opposto esiste il meccanismo di coordinamento affidato al mercato. Qui il coordinamento avviene mediante l'adeguamento del comportamento dei singoli agenti economici ai segnali di mercato, che fondamentalmente sono segnali di prezzo. Se ciascun agente segue i segnali di mercato e si comporta razionalmente, automaticamente il sistema raggiunge l'equilibrio e gli obiettivi che ad esso sono connessi. Ma l'evidenza empirica mostra numerosi casi di "fallimento di mercato", in cui i segnali di prezzo non sono idonei a fornire una guida che conduca all'allocazione ottimale delle risorse e inoltre, anche qui, limiti di natura cognitiva (inconfutabilmente sottolineati da Herbert Simon) impediscono che il coordi-

namento sia tale da garantire il raggiungimento degli obiettivi comuni. Si impone quindi una nuova modalità di coordinamento (o una nuova forma di *governance* se si dà a questo termine, come io faccio, il significato neutro di forma di coordinamento) che viene chiamata *network governance*, o *governance* reticolare, o partecipativa. Questa consiste sostanzialmente nel realizzare il coordinamento attraverso una dinamica di interazione tra i soggetti del sistema, coinvolgendoli (attraverso procedure negoziali e partecipative) sia nella definizione degli obiettivi sia nelle forme di cooperazione per il loro raggiungimento.

In questo processo vengono portati alla luce i diversi interessi dei soggetti che compongono la comunità e attraverso tecniche di mediazione e adeguati percorsi di convergenza si giunge a definire reciproci impegni per l'individuazione e per la realizzazione degli obiettivi comuni, con una distribuzione di responsabilità e di ruoli fra i diversi soggetti all'interno di questo processo.

Troviamo in questo modello molte cose che fanno parte caratterizzante dell'esperienza olivettiana. In primo luogo troviamo la partecipazione dei diversi soggetti della comunità locale alle decisioni che riguardano l'organizzazione e l'evoluzione della stessa comunità. Questo comporta necessariamente una moltiplicazione delle relazioni fra i soggetti. Se fossimo all'interno del modello gerarchico e avessimo una autorità e quattro individui a essa sottoposti, le relazioni sarebbero quattro ($n - 1$); se avessimo lo stesso numero di elementi ma un modello di *governance* reticolare le relazioni diverrebbero dieci ($n [n - 1] / 2 = 5 \times 4 / 2 = 10$). Questo significa naturalmente procedure decisionali più complesse: bisogna che tutti vengano sentiti, bisogna che tutti si scambino informazioni e punti di vista, bisogna intraprendere percorsi di convergenza a volte tortuosi, ma questo è il prezzo da pagare per una partecipazione più completa che è poi in grado di generare una maggior responsabilità, una maggior coesione e una maggior condivisione di valori, di obiettivi e di impegni.

Troviamo, in secondo luogo, la riduzione delle asimmetrie informative, che costituisce un secondo elemento necessario perché la *governance* partecipativa possa funzionare. In presenza di accentuate asimmetrie informative la partecipazione viene scoraggiata oppure, anche se formalmen-

te realizzata, risulta squilibrata e praticamente svuotata nella sostanza in quanto i contenuti dei contributi partecipativi dei diversi soggetti assumono un peso talmente diversificato da rendere praticamente irrilevante la partecipazione di qualche soggetto. Forse si avrebbe una partecipazione formale attorno a un qualche “tavolo di concertazione”, ma verrebbe a mancare la costruzione consensuale di un progetto comune. Non ci possono dunque essere soggetti che “sanno” e soggetti che “non sanno”, soggetti all’oscuro dell’informazione necessaria per prendere le decisioni e soggetti perfettamente informati, porzioni di conoscenza riservate ad alcuni e non accessibili agli altri; la conoscenza e la cultura devono avere un carattere diffuso. Questo elemento, la diffusione della conoscenza, la diffusione della cultura, costituisce un aspetto di grande rilievo (come è stato messo in evidenza negli interventi precedenti) nell’impegno che nell’esperienza olivettiana l’impresa assume nei confronti della comunità della quale è parte integrante. Esso è inoltre un fattore decisivo perché quel sistema di *governance* partecipativa possa funzionare. Un terzo elemento che troviamo è l’attenzione alle condizioni di vita e ai livelli di reddito dei dipendenti, degli operai e di tutti i cittadini in genere. Sotto il profilo delle condizioni di funzionamento della *governance* interattiva ciò corrisponde a quanto può essere chiamato come un’intesa sulle variabili distributive. La partecipazione alle scelte, la assunzione di responsabilità e impegni per il raggiungimento degli obiettivi comuni presuppone una conoscenza, e non solo una conoscenza ma una intesa, circa la distribuzione degli oneri e dei benefici nella vita della comunità. In assenza di questo, il processo della *governance* partecipativa rischia di incepparsi, perché è ovvio che coloro che percepiscono uno squilibrio iniquo tra gli oneri che si assumono e i vantaggi che ne conseguono rischiano di ritirarsi dal collaborare con coloro che vengono percepiti come titolari di uno squilibrio di segno contrario ad essi favorevole. Ecco quindi che diviene importante per la comunità locale il sistema di *welfare*, che dà il segno dell’impegno comune, della solidarietà e quindi della comune partecipazione a un progetto di sviluppo in cui costi, rischi, vantaggi e benefici sono equamente distribuiti. L’attenzione al *welfare* che contraddistingue l’esperienza olivettiana non soltanto nei confronti dei dipendenti ma nei confronti dell’intera comunità può essere vista in que-

sta prospettiva, come un significativo contributo alla creazione delle condizioni per una forma di *governance* interattiva e partecipativa.

Infine, per rendere effettiva la partecipazione e il coinvolgimento dei cittadini è necessaria l'esistenza di relazioni di fiducia tra tutti i soggetti della comunità. Ma le relazioni di fiducia non possono essere considerate come il prodotto di un atteggiamento volontaristico o di una aprioristica ingenuità. Esse si costruiscono nel tempo attraverso l'esperienza (si potrebbe dire una sequenza di giochi ripetuti) caratterizzata da un alto livello di trasparenza e da un alto livello di ciò che gli inglesi chiamano *accountability*. Ciò produce una riduzione dei costi di transazione, un miglior funzionamento del mercato e un maggior impegno da parte di tutti i soggetti della comunità locale.

Per concludere, possiamo dire che un sistema locale siffatto, basato su un modello di *governance* reticolare, interattiva e partecipativa ha comunque bisogno di "manutenzione". La rete di relazioni su cui essa si basa ha bisogno di essere mantenuta e rivitalizzata. Infatti, quando la rete è sottoposta a forti sollecitazioni a opera di significative trasformazioni dello scenario economico, si può porre il problema della irruzione di nuovi soggetti o il problema della introduzione di innovazioni radicali nella struttura e nelle regole di comportamento. In tali casi la rete viene esposta a due rischi: da un lato quello della rottura dei legami che la costituiscono con conseguente dissolvimento dell'intera architettura relazionale e procedurale; dall'altro il rischio di un irrigidimento strutturale per via di una forte *path dependency* che la renderebbe datata, obsoleta e incapace di cambiare in risposta alle esigenze dei nuovi scenari. In altre parole, il "capitale sociale" che ne costituisce la piattaforma di sostegno ha bisogno di essere mantenuto e sostenuto nel processo di evoluzione necessario per rispondere al cambiamento degli scenari economici e sociali. Nonostante la natura policentrica della società contemporanea e nonostante l'assenza di relazioni gerarchiche nella *governance* reticolare, questa esigenza esprime la necessità di una *leadership* capace di svolgere questo ruolo di manutenzione e di facilitazione dell'innovazione istituzionale. Non è detto che tale funzione di *leadership* sia propria di una unica tipologia di soggetti. A volte può essere svolta da una amministrazione locale particolarmente sensibile ed attiva, a volte può essere

svolta da un individuo provvisto di particolari capacità di animazione culturale (si pensi, per esempio al ruolo svolto da Giorgio Fuà nel sistema locale anconitano), a volte da associazioni culturali particolarmente attive e influenti, a volte può essere svolta da un imprenditore o da una impresa. Non credo di andare lontano dal vero se affermo che nel caso dell'imprenditore Adriano Olivetti e della sua azienda tale ruolo di manutenzione e di innovazione del capitale sociale costitutivo della comunità locale abbia rappresentato un impegno consapevolmente assunto ed egregiamente svolto. Non si può peraltro evitare di rilevare come nei nostri giorni questo bisogno resti largamente insoddisfatto nei sistemi socio-economici sia di ambito locale che di ambito sovra-locale. Mi pare, infine, che i valori dell'esperienza olivettiana collegati al rapporto dell'impresa col territorio attraverso i concetti di comunità e di partecipazione alla rete di tutti i soggetti costitutivi di essa possano essere proiettati nello scenario contemporaneo illuminando la problematica dei sistemi locali e della *governance* reticolare in tutti i suoi aspetti. L'approfondimento delle tematiche appena richiamate richiede un lavoro di lunga lena indubbiamente ricco di implicazioni e di suggerimenti utili per il governo dei processi di sviluppo dei nostri sistemi locali; la lezione di Adriano Olivetti e della sua impresa sarà una guida molto utile per procedere in questa direzione.

Paolo Bricco

Buongiorno a tutti, salutiamo i molti amici che sono in platea in questo momento. Vi porto naturalmente i saluti del Dottor Orioli, il Vicedirettore de "Il Sole 24 Ore", che vi saluta e si scusa. Non può essere qui oggi perché ricordo che c'è stato un voto importante in Parlamento questa mattina (voto di fiducia della Camera al Governo Berlusconi Ndr) e il Governo è riuscito a ottenere la maggioranza per cui il giornale è particolarmente impegnato in questo istante a cercare di capire cosa succederà al nostro Paese. Sono qua indegnamente al posto del Dottor Orioli e cercherò di fare del mio meglio. È purtroppo assente Giorgio Santini, abbiamo invece Angelo Camilli che rap-

presenta l'Unione degli Industriali di Roma, Leonello Tronti che rappresenta il Governo, la Pubblica Amministrazione, il nostro Stato ecco, e si è aggiunto Raffaele Delvecchio che rappresenta il tema delle relazioni industriali nella grande impresa. Vorrei iniziare appunto facendo una domanda molto semplice ad Angelo Camilli. Che cosa resta dentro all'immaginario del sistema confindustriale di un personaggio anomalo come Adriano Olivetti? Questo come punto di partenza e poi svilupperemo insieme il discorso.

Angelo Camilli

Io ho ascoltato con piacere gli interventi precedenti che riprendono l'esperienza di Adriano Olivetti, un personaggio illuminato ovviamente. Ancora oggi, dopo cinquant'anni, si discute e si analizza la sua esperienza, le sue iniziative. Certamente è un esempio soprattutto per quello che ha fatto. Oggi, parlando di impresa, parliamo spesso di responsabilità sociale, parliamo di etica, parliamo di impegno in generale da parte dell'impresa. Probabilmente non si riesce a fare quello che si dovrebbe in questo ambito. Però io penso che non sia facile ripetere quel tipo di esperienza. Dipende molto dai contesti, dai momenti storici. Oggi certamente credo che nel mondo dell'impresa - che è quello che cerchiamo di fare anche con la nostra di associazione qui a Roma - io vedo l'impegno dell'imprenditore, un impegno che va al di là del mero raggiungimento del profitto aziendale. Io, poi, in particolare in associazione mi occupo di sicurezza sul lavoro. Oggi credo che specialmente in un momento come questo, anche di crisi economica, anzi forse soprattutto di crisi economica e di profonda trasformazione, l'imprenditore - il piccolo, il medio e il grande - debba porsi in un'ottica diversa da quella che è la gestione del proprio *business* puro e semplice e soprattutto per quello che riguarda le opportunità di crescita delle piccole e medie imprese. L'imprenditore oggi deve riuscire a fare un salto culturale, a pensare a quello che gli sta intorno in termini di rapporti con i propri dipendenti, con l'ambiente che lo circonda, ma anche banalmente con la propria famiglia. Oggi nelle piccole e medie

imprese c'è tutto il tema della continuità aziendale. Spessissimo il rischio che l'imprenditore fa correre alla propria famiglia non è nemmeno percepito perché poi si rischia di distruggere il patrimonio aziendale costruito in decenni di lavoro. Io sono assolutamente convinto che l'imprenditore sempre più va nella direzione di un approccio al proprio lavoro attento a questi aspetti, che si prenda cura non solo degli obiettivi di bilancio, perché quelli sono ovviamente connaturati all'attività stessa d'impresa, ma si prende cura anche di quello che gli accade intorno, del proprio territorio, dei propri dipendenti, dei propri familiari, sono assolutamente sicuro che questo sia il presupposto per una crescita dell'impresa. Oggi non si può prescindere da questi aspetti. Credo che possa rappresentare proprio un'apertura mentale e una crescita culturale per l'imprenditore. Noi su questo stiamo lavorando, stiamo portando avanti moltissime iniziative sia sul tema della sicurezza e della salute sul lavoro sia, in generale, su quello che è il compito dell'imprenditore sia su quello della cultura d'impresa nel nostro Paese perché è un lavoro importante che dobbiamo fare a vantaggio delle piccole e medie imprese ma importante anche nelle grandi imprese. Le grandi imprese oggi nel nostro Paese, quelle rimaste, quelle che riescono a portare avanti la propria attività in un certo modo, hanno un compito importante anche nei confronti della crescita complessiva del sistema perché se lavorano nella giusta direzione contribuiscono alla crescita della qualità complessiva anche della filiera. Ormai le grandi imprese, in termini organizzativi, svolgono la gran parte della loro attività attraverso la catena dei loro fornitori quindi se le grandi imprese svolgono un ruolo di questo genere e vanno in questa direzione non possono che favorire anche una crescita culturale e della qualità delle imprese. Penso che sia assolutamente fondamentale continuare su questa strada. Ciò che stiamo facendo non è sicuramente facile, non è facile farsi ascoltare in momenti caotici come questi quando non è facile nemmeno affrontare temi come questi. Ma è sicuramente la direzione giusta.

Paolo Bricco

Vorrei chiedere al Dottor Tronti, l'opinione pubblica italiana ha un'idea che probabilmente è eccessiva di un sistema imprenditoriale che riesce ad autorinnovarsi, ad autoriformarsi e probabilmente Adriano Olivetti ne è stato uno dei prototipi storici per quanto caratterizzato da una serie di anomalie. Non dimentichiamoci che Adriano Olivetti è stato fuori, se non ostile, a Confindustria o viceversa. Ecco, l'idea è quella di uno Stato che invece non muta mai. Questa è un'idea che corrisponde al vero? C'è uno scollamento tra il sistema delle imprese e la struttura statale oppure è in qualche maniera una retorizzazione eccessiva? Non è vero che c'è un iato tra sistema imprenditoriale e pubblica amministrazione e governo? Astraendoci dai problemi politici attuali ma cercando di contestualizzare il problema un po' più sul lungo periodo, al di là della contingenza neanche di queste settimane ma di questi minuti?

Leonello Tronti

La domanda è piuttosto complessa e non credo sia facile rispondere in termini sintetici. Vorrei sottolineare anzitutto un punto che è stato citato dal Dottor Camilli poco fa e anche da lei nella domanda. Avete esordito parlando di Adriano Olivetti come di un personaggio illuminato ed esemplare. Si è richiamato, però, anche l'isolamento di Adriano rispetto a Confindustria: un dato forte, che ha caratterizzato la sua persona e la sua storia nonostante l'evidente successo imprenditoriale. È a partire dalla situazione di isolamento dal contesto imprenditoriale vissuta da Adriano che vorrei argomentare perché oggi noi siamo qui ma molti altri non sono con noi. Perché siamo così pochi? Perché un convegno di questa natura non viene oggi organizzato da Confindustria o dal Ministero dello Sviluppo Economico, e viene invece programmato da un'università, per l'impegno di un piccolo gruppo di studiosi e di appassionati a quella figura, con una partecipazione di pubblico indubbiamente ridotta? La mia impressione è che troppo

spesso, troppo facilmente e con troppa energia, si è continuato a isolare la figura di Adriano anche dopo la morte, si è proseguito nel farne qualcosa di particolare e diverso (ciò che certamente era), finendo con il metterlo da un'altra parte, con il confinarlo in una dimensione che non è la nostra, in un mondo di utopia più o meno realizzata che non è quello in cui viviamo e che perciò non ci riguarda e non può insegnarci nulla: non riguarda né le imprese, né il sistema produttivo, né il Ministero dello Sviluppo Economico, né il Governo. Ho l'impressione che questa operazione culturale e collettiva sia tanto radicata e diffusa quanto profondamente errata. Infatti, se volessimo condurre senza pregiudizi e senza tentazioni di rimozione uno studio di caso sulla Olivetti di Adriano, troveremmo facilmente alcuni fondamenti del fare un'impresa moderna, alcuni aspetti importanti, anticipatori, profondamente innovatori, dei quali il sistema produttivo italiano può e deve ancora fare tesoro. E potremmo abbastanza facilmente ricavarne un modello di impresa innovativa dotato di notevole validità oggettiva anche oggi, indipendentemente dalla figura storica irripetibile di Adriano Olivetti.

Adriano ha avuto indubbiamente grandi meriti e anche qualche demerito. Ma ha rappresentato con la sua impresa e con la sua riflessione, con il mondo cui ha saputo dare vita, un modo innovativo e vincente di intendere il lavoro e la cultura. Ecco, per abbozzare uno schizzo di quello che potremmo chiamare il "Modello Olivetti" vorrei partire dalla caratteristica visione del lavoro e della cultura di Adriano. Quando ci si interroga sui rapporti tra impresa e Stato, tra impresa e Governo, non bisognerebbe mai trascurare che la Costituzione italiana pone il lavoro a fondamento della Repubblica e che, quindi, è sul terreno della concreta interpretazione del lavoro che quei rapporti si muovono.

Mi si consenta di esprimermi per parole chiave: per Adriano il lavoro era cultura, e l'equazione "lavoro uguale cultura" andava letta in entrambe le direzioni. Per Adriano il lavoro era cultura e civiltà, un concetto in cui il dispendio di energia, la fatica, la disciplina e l'impegno del lavoro non compaiono mai separati dall'intelligenza, dallo studio, dall'innovazione e dall'arte. E, all'opposto, la cultura non è mai

una sfera privilegiata e protetta, separata dall'attività produttiva di beni e di servizi, ma è invece lo strumento per rendere quei beni e servizi sempre più piacevoli e utili alla soddisfazione dei bisogni umani e al progresso delle condizioni di vita dell'uomo e della comunità.

Cultura, nell'accezione di Adriano, è “ricerca disinteressata di verità e bellezza”. Analizziamo più approfonditamente questa famosa definizione che, se la si legge alla luce dell'opera di Adriano, mi sembra racchiuderne il fondamento stesso. La cultura, identificata come ricerca disinteressata (così nell'*Ordine politico delle Comunità*, ma in altri scritti l'aggettivo diventa “indipendente”), rimanda immediatamente al valore del lavoro creativo come elemento fondamentale per il successo, per la produzione di qualità, per il superamento dei limiti precedenti, per raggiungere orizzonti nuovi, prima sconosciuti. Oggi della ricerca parliamo in continuazione: è diventata una parola-simbolo di quest'epoca, una sorta di mantra ripetuto in infiniti rosari dai mezzi di comunicazione di massa e dalle cronache della politica. Per Adriano non si trattava di litanie: ancora nel 1969, a nove anni dalla sua morte, l'Olivetti dava lavoro a duemila ricercatori a tempo pieno. E quando si guarda a quell'esperienza come a un caso irripetibile e “strano”, bisognerebbe avere l'onestà intellettuale di riconoscere che quell'esperienza funzionava o, almeno, ha funzionato tra mille ostacoli e nell'incomprensione generale per un lungo periodo, producendo occupazione, redditi, soddisfazione di consumatori e lavoratori, moderazione del conflitto, rapporti di lavoro cooperativi, innovazione e tecnologie d'avanguardia.

Certo oggi, a distanza di cinquant'anni dalla scomparsa di Adriano, assistiamo con meravigliato stupore allo spettacolo grandioso dello sviluppo dell'*hardware* e del *software* informatico. Tuttavia, forse proprio perché ha voluto chiudere Adriano in un'altra dimensione, l'industria italiana non sembra essere cosciente che il primo personal computer è stato inventato proprio in Italia (più precisamente a Pisa, dall'Olivetti: la Programma 101, nel 1964), e che se la vicenda dell'Olivetti avesse avuto un andamento diverso, forse l'Ipod lo avremmo inventato e prodotto noi, prima e meglio di come non facciamo altri. La mia impressione è che questa rimozione deriva dal fatto che l'esperienza Olivetti ha lasciato dietro di sé, in termini di psicologia sociale, un vasto com-

plesso di colpa. Troppe forze politiche (non solo i Democristiani ma gli stessi Socialisti, verso i quali Olivetti aveva inutilmente tentato approcci di collaborazione), sindacali (ricordate le accuse di padronal-socialismo della Cgil?) e parimenti datoriali (oltre alle campagne confindustriali di boicottaggio dei prodotti Olivetti, va ricordata la richiesta della Fiat di dismissione dell'elettronica quale condizione per la partecipazione al Gruppo di salvataggio che affidò l'impresa a Bruno Visentini) devono ancora oggi, a distanza di tanti anni, dimostrare al Paese di avere superato il complesso di colpa maturato nei confronti della Olivetti di Adriano. Non parliamo poi della fine ingloriosa dell'azienda, trasformata in una scatola cinese per la prima scalata alla Telecom: il gioiello tecnologico dell'industria italiana, che si permetteva di essere presente in tutto il mondo e di produrre per prima o tra i primi non solo il personal computer ma anche il computer portatile, svuotata di ogni valore culturale, scientifico, tecnico, sociale e produttivo, e trasformata in un vuoto contenitore di titoli per un'azione di conquista finanziaria.

Proprio oggi che il Paese è in crisi, afflitto da grandi difficoltà, dovremmo capire che se l'economia italiana non funziona (e sono ormai più di 15 anni che perde terreno rispetto alle altre), non possiamo fare solo appelli a rimboccarci le maniche ma bisogna che ci impegniamo anche a "rimboccarci il cervello": abbiamo bisogno di pensare il nostro sviluppo, di costruire una nuova cultura del lavoro, un nuovo lavoro culturale che apra la porta serrata del nostro futuro, del futuro che desideriamo. Le altre parole evocate dal concetto di ricerca disinteressata sono infatti innovazione e, soprattutto, futuro. E non è difficile riconoscere che, in questa Italia colpevolmente dimentica di Adriano che, anzi, fa mostra di averne del tutto eradicata l'eredità, è proprio la mancanza di futuro ad agitare lo scenario della politica. Si pensi alle forze di nuova creazione, quali "Futuro e libertà", "Italia futura" etc. A riprova di questa constatazione vorrei aggiungere che, pochi giorni fa, i ragazzi che passavano sotto il mio ufficio protestando contro la riforma dell'università innalzavano cartelli con lo slogan "Vogliamo il nostro futuro", a segnalare la desolante mancanza di prospettive che il Paese sembra offrire loro.

Nell'Italia che ha rinnegato Adriano, che di sé dichiarava “In me non c'è che futuro” c'è, insomma, un gravissimo problema di “vista corta”: il Paese non riesce a vedere più in là dell'immediato, e questa mancanza di prospettive e di futuro non può che ingenerare inquietudine, malessere e declino. Se il Paese non ha più la capacità di antivedere il futuro, nemmeno è più in grado di plasmarlo a proprio piacimento, e tantomeno di “accomodarlo” nella propria vita in modo non traumatico.

Proseguendo nell'analisi della definizione di Adriano incontriamo le finalità che la cultura-lavoro deve servire, attraverso lo strumento della ricerca disinteressata: la verità e la bellezza. La ricerca della verità è un aspetto fondamentale del legato di Adriano. Certo, dopo il crollo degli assolutismi e delle ideologie, il concetto di “verità” si maneggia con difficoltà: appare oggi parola troppo grande, che tende a schiacciare chi la proferisce. In termini però più semplici, pensando alla concretezza della vita imprenditoriale di Olivetti, si può operativamente parlare di trasparenza, di fiducia, di tecnica e di scienza. La verità, nei rapporti sociali e di lavoro, è in primo luogo ciò che consente la creazione della fiducia, della lealtà in azienda: la verità è non nascondere certe cose scomode dietro una serie di veli che ne rendono impenetrabile il significato. E devo anche aggiungere che la stessa ricerca per l'innovazione e per una produzione di qualità è ricerca di verità, in quanto attingimento di una conoscenza più avanzata. L'innovazione afferma nuove verità sul mondo materiale (si può fare questa cosa, in questo modo, con queste conseguenze...), prima sconosciute; e consente a chi la introduce di godere di un vantaggio competitivo temporaneo, la cui emulazione da parte dei concorrenti comporta un avanzamento delle conoscenze di tutti. Ecco la chiave di lettura dinamica del concetto olivettiano di “ricerca disinteressata della verità”.

E infine affronto l'ultimo termine della definizione, la ricerca della bellezza. La bellezza era per Olivetti un obiettivo fondamentale, forse quello supremo. Adriano si fregiava di dire: “Le altre imprese finanziano le mostre d'arte, noi le organizziamo”, e ne organizzava di primo livello. Ma la ricerca della bellezza non riguardava soltanto le attività culturali e artistiche e nemmeno soltanto la qualità estetica dei prodot-

ti o dei luoghi di lavoro (si pensi allo straordinario stabilimento di Pozzuoli). Olivetti poneva la bellezza e l'armonia al centro stesso della costruzione della fabbrica e della formazione della città e della comunità; la bellezza era il fulcro del suo sforzo urbanistico, in cui lo sviluppo economico doveva armonizzarsi con la cura dei rapporti sociali e con la costruzione delle comunità nel territorio.

Voglio ricordare, a questo proposito, un passo di Luigi Einaudi che, parlando dell'Olivetti nelle "Prediche inutili", manifesta il suo ammirato stupore per un aspetto fondamentale del rapporto tra la fabbrica e il territorio così come interpretato nell'Ivrea di Adriano. Nota infatti che, avvicinandosi alla città in auto, non si riscontravano affatto i disastri ambientali che normalmente caratterizzano le periferie urbane dal forte connotato industriale. Notava campi ben tenuti, un territorio curato, una natura rispettata. Nella concretezza del concetto di bellezza proprio di Adriano c'era infatti anche la qualità del rapporto con la natura, con l'agricoltura in particolare, che voleva che i suoi dipendenti mantenessero. Aveva infatti, come è noto, particolari previsioni per la partecipazione dei dipendenti al lavoro nei campi. Infine, una peculiare declinazione della concezione concreta della bellezza da parte di Adriano sta anche a fondamento della sua teorizzazione delle comunità: si tratta dell'intuizione che i conflitti sociali, culturali etc. si possano ricomporre in un interesse superiore, nell'ambito di comunità territoriali e di lavoro. L'individuazione delle caratteristiche dimensionali, economiche, sociali e politiche al cui interno sia possibile ricomporre in modo armonico l'interesse superiore è appunto testimonianza della particolare ricerca di bellezza concretamente perseguita in prima persona da Adriano.

Torniamo dunque alla sua domanda: non credo di aver risposto in modo esauriente a quanto mi ha chiesto, ma spero di avere comunque proposto al dibattito qualche utile elemento di riflessione, dal quale ritengo sia indispensabile partire per poterle rispondere. Oggi i rapporti tra impresa e Governo, tra Governo e Parti Sociali, per fare tesoro dell'eredità di Adriano dovrebbero ripartire da una ricerca comune e disinteressata di verità e di bellezza, con altrettanta concretezza e operatività con cui le ricercava Adriano. Se i protagonisti della vita politi-

ca, economica e sociale riuscissero a fare questo, forse riuscirebbero a ricostituire almeno in parte la comunità nazionale, sempre ammesso che lo vogliano.

Prima ancora della comunità locale, mi sembra infatti che oggi gli italiani abbiano un assoluto bisogno di ricostruire il proprio senso di appartenenza alla comunità nazionale, che pure le celebrazioni del centocinquantesimo dell'unità del Paese hanno manifestato con vigore inatteso. Per un economista, in un paese dell'Unione Europea il livello nazionale è l'unico in cui è ancora possibile fare una politica di equilibrio fra domanda e offerta. Non lo si può fare a livello regionale perché non ci sono spazi di bilancio sufficienti, né a livello comunitario perché anche in quel caso non ci sono leve sufficienti. Si può fare soltanto a livello nazionale. Ma perché si faccia c'è bisogno della volontà di farlo e c'è bisogno che questa volontà si rispecchi in un consenso, e che il consenso si fondi su di un disegno per l'oggi e per il domani che sia percepito come bello, vero e desiderabile da parte di una comunità che ad esso si ispiri e per esso sia disposta ad impegnare il proprio tempo e il proprio lavoro. Non si tratta di condizioni facili da ottenere, ma che sono indispensabili per rimettere il Paese in cammino. E l'opzione strategica del federalismo, per quanto indirizzata nella giusta direzione, richiede ancora molti affinamenti e molta concretezza prima di poter offrire una vera soluzione.

Paolo Bricco

La ringrazio per questo intervento informato e anche molto appassionato. Non conoscevo questo suo interesse personale per questi temi. Un interesse personale e storico, storicizzato ormai purtroppo. Lei parlava del complesso di colpa che riguarda l'esperienza di Adriano Olivetti. Ecco, io vorrei chiedere all'amico Delvecchio che conosce bene questa realtà dell'economia pubblica e post-pubblica, quale è la sua valutazione personale. Se è vero che esiste questo complesso di colpa...

Raffaele Delvecchio

Capita anche nei viaggi che seguono rettilinei di fermarsi per effettuare un circolo e di ritornare a casa, qui, oggi Olivetti. Sperando di non essere scortese con Paolo Bricco, mi soffermo non sul complesso di colpa, bensì su un carattere distintivo di quel mondo come mi è apparso in modo netto lavorando nelle altre aziende.

Come ha detto Giovanni Maggia nella bella testimonianza di questa mattina quel che impressiona è l'unitarietà delle varie parti di una visione d'insieme e quindi della felice inserzione della cultura nell'organizzazione d'impresa: non fine a sé stessa, per segnare una divisione tra *savants* e *non savants* (Carlo Olmo), ma addirittura pronta a ruoli operativi. Paolo Volponi, capo del personale, Geno Pampaloni assistente del Presidente, Libero Bigiaretti capo ufficio stampa, Giorgio Soavi pubblicitario, Ottiero Ottieri intervistatore nella selezione del personale. Quel che affascina di più è il fatto che la direzione del flusso di riflessione che si genera è in entrambi i sensi nel rapporto con i saperi professionali. Come ha detto Franco Ferrarotti, la bellezza completa il prodotto nella sua perfezione, non ne è frammento superfluo e, soprattutto, eventuale.

Il giorno che ho conosciuto il capo del personale, Giancarlo Lunati, sono rimasto colpito da due particolari del suo ufficio: dapprima la pedana poggia-piedi in plexiglas che dava risalto sonoro ai salva-punte delle scarpe che Lunati calzava, e che avrei imparato a riconoscere dal ticchettio sui marmi del secondo piano di Palazzo Uffici. Il secondo, ben più importante particolare fu una "bottiglia" raffigurata in un quadro di Giorgio Morandi, che vedevo per la prima volta. Il fatto distintivo è che quella stanza ha cambiato "padrone" tante altre volte, senza che il Morandi venisse spostato. Il quadro non s'è mosso in funzione del rango degli abitatori temporanei dell'ufficio!

L'unitarietà della visione d'insieme aiuta a riflettere su un'altra questione, ricorrente nelle organizzazioni: dei modi di affrontare la crisi. Maggia stamane faceva notare che l'ingegner Adriano non fermava gli investimenti nei momenti difficili, anzi li effettuava senza remore, per essere pronto a cogliere il favore del vento quando questo fosse cambiato. E

allora, proprio ripensando al mondo che ho visitato dopo l'Olivetti, mi sono ricordato del giudizio dato da Guido Carli come lascito della sua grande e impareggiabile esperienza. Nelle memorie di cinquant'anni Carli rivede criticamente l'operazione di distacco delle aziende a partecipazione statale da Confindustria: non è in gioco il genuino proposito di Giacchi e di Romani di trainare la nostra economia nella modernità al gancio dell'Occidente sviluppato, bensì la considerazione che così si crearono le condizioni che spinsero Confindustria a essere conservatrice più del necessario. Non basta, perché quando la politica si emanciperà e diventerà aggressiva e non rispettosa delle regole del mercato, sarebbero state le partecipazioni statali ad aver bisogno di uno scudo unitario dell'associazionismo imprenditoriale. Come mi ha insegnato la pedagogia manageriale olivettiana i problemi si affrontano dall'interno, non attendendo interventi miracolistici dall'esterno. Così si coglie la profonda forza del pensiero che nella nostra azienda lasciò indefinita la frontiera del sapere (cito ancora Olmo), dando alla tecnica l'aiuto fondamentale della cultura generale.

Paolo Bricco

Ecco Camilli, ma questa unitarietà oggi è una chimera oppure può essere un ideale a cui tendere per gli imprenditori che, in questo momento, hanno più di un problema identitario e di bilancio?

Angelo Camilli

Ho sentito tante considerazioni importanti. Oggi il problema principale che secondo me ha il nostro Paese legato alla crescita, alla scarsa crescita dell'economia, alla tematica della disoccupazione, del lavoro, è un enorme problema di capacità di gestione del cambiamento; abbiamo enormi difficoltà ad affrontare le novità. Il mondo cambia continuamente, le imprese in qualche modo sono costrette ad adeguarsi ai mercati che cambiano, alle esigenze che cambiano. Prima il Professor

Olmo parlava del rischio con accezione negativa e io l'avrei rassicurato se fosse stato qui perché tutte le mattine ci sono milioni di imprenditori in Italia che si alzano, vanno a lavoro e rischiano e non rischiano pensando che l'indomani devono chiudere l'azienda. Lavorano sapendo perfettamente che quello che fanno comporta un rischio. Ma il rischio è connaturato all'attività umana. Qualunque cosa facciamo, tanto più nell'attività di impresa. In questo periodo moltissime imprese stanno recuperando terreno rispetto a quello che è successo nel 2009. Su Radio24, ogni mattina c'è un piccolissimo messaggio di un imprenditore, normalmente medio e piccolo, che racconta come ha superato la propria crisi, quindi cosa gli è successo nel 2008, quanto ha perso in termini di ricavo nel 2009, cosa ha fatto nel 2009 per poi recuperare nel 2010. Quindi ci sono tante imprese e tanti imprenditori che hanno imboccato un percorso di ammodernamento serio e di cambiamento serio e l'hanno fatto anche con la piena collaborazione dei propri dipendenti e con le organizzazioni sindacali, al di là della conflittualità di questi giorni, di questi scenari apocalittici. Questo, secondo me, è proprio il sintomo della difficoltà ad accettare che le cose cambiano. Un altro termine che il professor Olmo aborrisce è "riforma" e anche qui se è vero che l'università deve migliorare, dovrà in qualche modo affrontare un cambiamento. Non vogliamo chiamarla riforma, chiamiamola in un altro modo ma sta di fatto che chiunque ci abbia provato in questi anni ha incontrato qualche difficoltà, anche profondi conoscitori dell'università, anche ministri che venivano dal mondo universitario. Nelle relazioni industriali quello che si vede in questo periodo è quello che caratterizza la nostra economia, il nostro sistema da tanti anni, cioè il tema della conflittualità più che l'unitarietà, più che una discussione concreta sui problemi e sulle esigenze dell'impresa e di chi ci lavora all'interno. Molto spesso purtroppo siamo andati nella direzione di una conflittualità preconcepita, qualche volta attraverso un approccio un po' ideologico probabilmente al tema del lavoro in generale. Quindi è chiaro che poi nel tempo si sono sviluppate delle difficoltà di relazione, equivoci, incomprensioni, probabilmente una mancanza di trasparenza nei rapporti. È inutile guardare indietro, oggi il mondo è cambiato ma i problemi sono sempre gli stessi. Poi parliamo

di quelli che secondo noi sono i problemi che frenano la crescita, che frenano lo sviluppo delle imprese. Siamo più o meno tutti d'accordo sull'analisi, tutto sommato ma poi abbiamo enormi problemi da decenni a passare ai fatti perché le resistenze al cambiamento sono enormi. Ed è quello che sta accadendo anche in questo periodo, se non si ritorna seriamente alla cura dei problemi, come veniva detto poco fa dal Dottor Delvecchio, e cioè ad affrontare concretamente quelli che sono i problemi all'interno di una azienda, di una società, di un territorio di comune accordo con le organizzazioni sindacali, con il coinvolgimento dei lavoratori senza pregiudizi. Questo è un tema che riguarda tutti. Il sistema fin'ora è andato avanti perché tutti hanno contribuito a costruirlo in questi termini e oggi per cambiare c'è bisogno che ognuno nel proprio ambiente lavori per andare in questa direzione. Noi a Roma, nel Lazio, abbiamo cercato di lavorare con le organizzazioni sindacali proprio sul tema dell'organizzazione del lavoro e delle relazioni industriali, da un anno e mezzo abbiamo siglato con Cgil, Cisl e Uil un protocollo su tutta una serie di tematiche che riguardano lo sviluppo del territorio, dalle infrastrutture materiali e immateriali, alla sicurezza, all'innovazione quindi il progetto sulla banda larga, così come abbiamo lavorato per semplificare al nostro interno il sistema. Dopodomani si firma la fusione tra quattro Confindustrie provinciali del Lazio - Roma, Viterbo, Frosinone e Rieti - che diventeranno un unico soggetto associativo. Stiamo cercando di metterci un po' di buona volontà ragionando concretamente sui progetti per sciogliere pian piano alcuni nodi. Io non sono pessimista, credo che il nostro Paese abbia al suo interno tutte le forze per fare innovazione, per fare ricerca ma dobbiamo puntare sulla formazione dei nostri dipendenti. Certamente, siamo in un momento nel quale bisogna veramente tornare ad un'unitarietà di obiettivi e di gestione di obiettivi altrimenti, se ognuno si barrica dietro rendite non solo di tipo finanziario ma anche di posizione, diventa difficile poi riuscire a progredire e andare verso una direzione che consenta al Paese di crescere, di recuperare la disoccupazione che si è sviluppata in questi ultimi due anni di crisi che è comunque inferiore alla media europea ma che ha numeri importanti. Non sarà semplice recuperarla rapidamente se continuiamo ad essere

lenti nei processi decisionali, lenti nei percorsi e nei processi di crescita.

Paolo Bricco

Dottor Tronti, a suo avviso nell'esperienza adrianea prevale il conflitto o la cooperazione?

Leonello Tronti

Se parliamo di relazioni industriali, nell'esperienza di Adriano prevale certamente un'evidente tensione alla cooperazione, che sfiora più volte, senza mai riuscire a concretizzarla, l'ipotesi stessa della partecipazione dei lavoratori alla proprietà dell'azienda. Adriano prevede con notevole anticipo rispetto allo Statuto dei lavoratori che i dipendenti possano riunirsi, discutere e assumere liberamente proprie decisioni all'interno dell'azienda. Favorisce in vario modo la diffusione e l'approfondimento tra i lavoratori della cultura contemporanea, senza alcuna esclusione di natura politica. E assicura sempre un rilevante scambio di informazioni e comunanza di obiettivi tra gestione e sindacato. Si badi bene: ciò non vuol dire che Adriano abbia sempre avuto con i sindacati rapporti idilliaci. Tutto sommato, è innegabile che l'esperienza del Sindacato di Comunità fu, per Adriano, un tentativo (peraltro fallito) non solo di accrescere in fabbrica la propria forza politica, ma anche di ridurre i motivi di conflitto sindacale, soprattutto con la Cgil. Tuttavia, lo stesso fallimento di quell'esperienza mostra che, all'interno della vicenda dell'Olivetti di Adriano, il conflitto ha sempre avuto lo spazio e il modo per esercitarsi; ed è in particolar modo evidente il tentativo (questo pienamente riuscito) di farlo esprimere in forme non distruttive, rispettose del bene superiore del buon andamento dell'azienda.

Da quanto ho premesso emerge dunque che l'Olivetti di Adriano, per quanto sia indubbiamente stata un'azienda molto attenta ai rapporti con i dipendenti (e con le loro famiglie) e al loro sviluppo culturale e

sociale, non si è mai confusa con il sindacato. Lo sforzo maggiore di Adriano nelle relazioni industriali è stato probabilmente quello di introdurre anche nel conflitto la sua idea-forza del lavoro come cultura e della cultura come lavoro. Per questo all'Olivetti lo spazio per le ragioni del conflitto era non solo preservato, ma l'azienda cercava addirittura di approfondirlo e di inquadralo nell'alveo della continua ricerca di soluzioni ai problemi culturali e sociali, di quella cultura del sapere fare e sapersi organizzare che poteva mirare al superamento dello stesso disagio del lavoro di linea. L'azienda doveva appunto fare cultura del lavoro, e a questo fine doveva consentire a tutti quelli che partecipavano ad essa con il loro lavoro la possibilità di approfondire la loro partecipazione, con lo studio e la formazione, di discuterne con colleghi e superiori, di trovare ipotesi per la risoluzione dei problemi, di presentarle a chi ne era competente in un rapporto di apertura e fiducia all'epoca del tutto inusitato.

Credo che questo rapporto di collaborazione e di reciproca crescita culturale nel lavoro tra lavoratore, impresa e territorio sia qualcosa che oggi manca molto all'Italia, al nostro apparato industriale, ma anche al nostro sistema politico. Ecco, ciò che oggi manca alla politica e alle relazioni industriali è anzitutto questo senso di libertà e di comunità: la saggezza di capire che il consenso non si può conquistare ex ante, sulla base di un'adesione viscerale e ideologica, ma va costruito giorno per giorno sulla base dell'avanzamento della cultura e del lavoro, di una cultura materiale (come dicono gli antropologi) tale da consentire ad ognuno una cognizione chiara del proprio ruolo all'interno della società, dell'impresa, del mondo politico; di una cultura materiale che consenta a ciascuno di esercitare quel ruolo nel modo migliore, gli garantisca lo spazio per poterlo fare, gli metta a disposizione gli strumenti per poterlo fare senza che questo sia frutto di privilegio o di concessione. L'idea di comunità di Adriano definisce una dimensione politica, territoriale, scientifica, produttiva e istituzionale in grado di valorizzare tutti.

Ed è proprio qui, riprendendo il concetto olivettiano di comunità, che dovremmo ricercare la soluzione al "male oscuro" dell'economia italiana, al nostro problema di bassa crescita, che è anche e anzi soprat-

tutto un problema, di difficile progresso economico e sociale. L'Italia repubblicana ha avuto un lungo, straordinario periodo di crescita, a un ritmo superiore alla media dei paesi europei, dalla fine della guerra alla metà degli anni '70 - i "trent'anni gloriosi", come li chiamano gli storici dell'economia. È stato quel periodo straordinario che ci ha consentito di considerarci a buon diritto, dagli anni '80 in poi, uno dei grandi paesi europei. Ci caratterizzava un modello di sviluppo oggi non più percorribile, basato sull'esportazione di prodotti anche tecnologicamente avanzati - in alcuni casi eccellenti - a prezzi bassi rispetto ai concorrenti internazionali. I prezzi erano moderati e anche le retribuzioni erano contenute, seppure sufficienti a garantire ai lavoratori standard di vita crescenti nel tempo. In quel mondo prosperava la grande impresa, in parte per il fiorire di iniziative private, come nel caso della Olivetti, in parte per la spinta pubblica offerta dalle aziende a partecipazione statale. Salari bassi e prezzi bassi derivavano da mercati interni più concorrenziali, da costi di transazione più contenuti, da minori rendite oligopolistiche, da maggiore fiducia tra gli agenti economici. Oggi l'impresa italiana soffre perché quel modello di crescita si è dissolto: da un lato i salari, pur essendo tra i più moderati dell'Europa dell'euro, non sono e non possono più essere competitivi rispetto a quelli pagati nei paesi nuovi concorrenti globali; dall'altro i prezzi italiani, sia interni che all'esportazione, continuano inesorabilmente a crescere più di quelli degli stessi nostri partner nell'euro. Il risultato non può che essere una compressione dei consumi interni e una perdita di competitività delle esportazioni pur in presenza di uno sviluppo intensissimo del commercio mondiale: ovvero, nel complesso, un declino della crescita tanto nel mercato domestico quanto in quello internazionale. L'economia si dibatte in una situazione di bassa fiducia, alte rendite, alti costi di transazione, scarsa capacità innovativa, mancanza di futuro che attesta la perdita dello spirito di comunità, della trasparenza, del dialogo, della fiducia, il difficile riconoscimento del proprio ruolo da parte di lavoratori e imprenditori, la mancanza di unità di intenti all'interno dell'impresa e nelle relazioni sindacali. Ma la letteratura scientifica sulle imprese innovative, non diversamente dal caso empirico dell'Olivetti di Adriano, ci insegna in modo incontrovertibile che il fat-

tore fondamentale della crescita, la conoscenza (termine oggi abusato, il cui significato è meglio definito dal ricordato binomio cultura-lavoro di Adriano) dispiega i suoi effetti soltanto là dove essa viene percepita e gestita come un bene comune (secondo quanto insegna Elinor Ostrom), ovvero in organizzazioni sociali che si strutturano in *knowledge communities*, basate sulla lealtà dei rapporti e sul riconoscimento dei meriti, e capaci per ciò stesso di alimentare la fiducia e la coesione sociale. Se questi presupposti non si danno, l'impresa è condannata a una performance mediocre; e la performance dell'economia non è altro che la somma delle performance delle imprese.

Pertanto, se oggi dovessimo riflettere ad una *exit strategy* dalla crisi in cui ci troviamo, ad una strategia caratterizzata da una marcatura olivettiana, dovremmo innanzitutto considerare l'esempio tedesco, e in particolare ciò che consente oggi alle grandi imprese tedesche (che sono assai più numerose di quelle italiane) di sospendere le vacanze di Natale dei dipendenti per dare corso agli ordini che vengono copiosi, ormai, anche dalla Cina. Si tratta di imprese che dalla metà degli anni '70 si sono strutturate in modo partecipativo, riconoscendo attraverso gli istituti della *mitbestimmung* il diritto dei lavoratori di partecipare alla loro gestione. Non è certo un caso se imprese che presentano in modo esplicito forme di cogestione, che certamente consolidano le basi di comunità di conoscenza vitali, si dimostrano in grado di offrire una produzione ad alta tecnologia capace di vincere la concorrenza su un terreno che non è quello del prezzo basso (non può esserlo), ma quello di qualità e affidabilità straordinarie. L'Italia ha le capacità per seguire una via simile? È oggi in grado di dare finalmente attuazione al dettato dell'art. 46 della Costituzione e di costruire per questa via solide comunità di conoscenza nelle imprese? Lo sviluppo italiano del "trentennio glorioso", se lo si guarda con gli occhiali tradizionali della teoria della crescita, appare inspiegabile - un vero miracolo. La popolazione lavorativa era significativamente sottoqualificata rispetto ai concorrenti, e il ciclo degli investimenti era comunque debole (già allora). I dati dell'Ocse mostrano che in quel periodo gli investimenti per persona in età di lavoro crescevano in Italia al 40% del tasso di crescita medio dei sette maggiori paesi Ocse. Tuttavia, nonostante un basso

capitale umano e un ciclo degli investimenti tanto avaro, l'Italia cresceva, più degli altri. In quel periodo il sistema produttivo era animato da uno spirito di comunità più forte, che consentiva profitti e prezzi più contenuti, costi di transazione più bassi, maggiore governabilità e unitarietà interna delle grandi imprese; condizioni che consentivano l'accumulazione delle conoscenze e l'apertura al futuro. Si trattava di un periodo di sconvolgimenti sociali, legati alle grandi migrazioni interne: ma quel sommovimento sociale consentiva la nascita e la crescita di mille imprese nel territorio, in un processo di sviluppo poco programmato, a volte caotico, ma di grande impatto economico.

Oggi intravediamo forse la possibilità di percorrere nuovamente una traiettoria di progresso, ma dobbiamo farlo in modo del tutto diverso, su basi diverse. La riproposizione della grande impresa è oggi una scelta certamente difficile per l'Italia, anche se questo è un tema ricorrente nelle pagine de "Il Sole 24 Ore", un tema su cui c'è un certo dibattito, almeno in ambito datoriale. Dobbiamo porre termine alla rincorsa dell'impresa verso la dimensione minima. Il fatto che il 95% delle imprese italiane sia sotto i cinque dipendenti è un dato che spaventa. È necessario riprendere il cammino in senso opposto.

Le modifiche strutturali legate allo sviluppo delle tecnologie devono indurci a riconoscere che oggi il problema dimensionale dell'impresa va concepito in modo diverso. Lo straordinario abbattimento dei costi di comunicazione e gestione della conoscenza consente di pensare all'impresa in modo nuovo. Se davvero è nella conoscenza di cui dispone che si colloca il vantaggio competitivo dell'impresa, le nuove tecnologie permettono di definirne i confini e la dimensione secondo linee inconsuete. Consideriamo ad esempio, sotto il profilo teorico, il modello "wiki" di gestione della conoscenza: un serbatoio aperto cui una vasta platea di operatori può contribuire e attingere in un processo di continuo ampliamento del serbatoio stesso. L'impresa, in questo caso, si può pensare sia costituita da chi detiene i diritti necessari a utilizzare questa conoscenza, questo bene comune, a fini produttivi. Naturalmente, perché questo avvenga ci deve essere una frontiera, una barriera che delimiti in modo chiaro chi può e chi non può accedere a quel deposito di conoscenza, a quel bene comune, perché il modello

wiki può funzionare bene ma, se è gratuito e aperto a tutti, non produce alcun valore aggiunto. Invece, se il modello è utilizzato da una *knowledge community* ben definita e dedicata alla produzione di beni, oppure se è utilizzato per produrre conoscenze immediatamente vendibili, può diventare impresa e produrre valore. In altri termini, in questo nuovo contesto è il perimetro della *knowledge community* che alimenta e utilizza il *wiki* a definire la dimensione dell'impresa. Poco importa che la *community* sia costituita, in termini giuridici, da dieci, cento o mille imprese. Ciò che conta è che le imprese si regolino e si organizzino, su basi tanto locali quanto globali, all'interno di un'unica comunità di conoscenza che consenta a tutte l'accesso e stimoli da parte di tutte il contributo all'unico patrimonio comune, definendo così il perimetro di una nuova "grande impresa". Questa Italia, frammentata e incapace di guardare al proprio futuro, ha oggi nuove possibilità di organizzarsi e di crescere attraverso la costruzione di comunità finalizzate a gestire la conoscenza delle imprese e per le imprese e, per il tramite della diffusione della conoscenza, di migliorare la produzione e la commercializzazione, favorire l'innovazione e la sua diffusione, programmare lo sviluppo del territorio. Le nuove tecnologie consentono di dare vita a comunità di lavoro e di cultura di dimensioni rilevanti che, se anche non possono assolvere a molte delle funzioni tipiche delle grandi imprese, possono però favorire ugualmente la riqualificazione di prodotti e servizi e, con essa, il ritorno alla crescita. Ma questo processo ha bisogno di essere accompagnato nella giusta direzione: servono politiche nazionali e locali, buone relazioni industriali nazionali e decentrate, modelli istituzionali e tecnologici di gestione diffusa della conoscenza. L'Italia delle produzioni di nicchia, dei beni di lusso, degli stilisti di fama mondiale non ha portato al Paese abbastanza sviluppo, dobbiamo purtroppo riconoscerlo. Confindustria ha organizzato prima dell'estate scorsa un convegno basato su di un'intuizione intelligente: il Made in Italy per tutti - la qualità italiana a prezzi contenuti. Ma la realizzazione di questa intuizione, per essere economicamente valida, deve necessariamente prevedere grandi volumi di produzione, e dunque grandi apparati produttivi. Il mercato per la qualità italiana, qualora questa fosse venduta a prezzi accessibili, è senza

dubbio potenzialmente vastissimo e crescente ogni giorno. Ma, per raggiungere prezzi accettabili e soddisfare questa domanda potenziale, è necessario organizzare capacità produttive sufficientemente ampie, siano queste costituite da singole imprese di grandi dimensioni o da *knowledge communities* di imprese più piccole. È questa la sfida dell'oggi, questo il terreno su cui l'esperienza di Adriano Olivetti può aprirci la via verso la scoperta e il recupero di tesori imprenditoriali dimenticati e nascosti, ma profondamente attuali e vitali.

Biografie relatori

Cristiano Antonelli

Professore ordinario di Politica Economica, Direttore del Dipartimento di Economia “Cognetti de Martiis” dell'Università di Torino e Presidente del Consiglio del Corso di Laurea in Comunicazione per le Istituzioni e le Imprese, attualmente collabora con l'Ufficio Ricerche Storiche della Banca d'Italia.

Bruno Lamborghini

Professore di Organizzazione d'azienda, internazionalizzazione e marketing presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È Presidente dell'Associazione Archivio Storico Olivetti.

Giovanni Maggia

Già Professore di Storia Economica presso l'Università di Torino, già Segretario Generale della Fondazione Adriano Olivetti dal 1987 al 1998. Attualmente membro del Centro Studi della Fondazione e del Comitato Direttivo dell'Associazione Archivio Storico Olivetti.

Michela Marchiori

Professore Associato di Organizzazione Aziendale, presso la Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tre.

Stefano Musso

Professore di Storia Contemporanea e Storia del Lavoro presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Torino. Tra le sue pubbli-

cazioni: *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di Gestione Olivetti* (Il Mulino, Bologna, 2009).

Carlo M. Travaglini

Preside della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma Tre

Carlo Olmo

Storico dell'architettura, già Preside della Facoltà di Architettura del Politecnico di Torino dal 2000 al 2007. Ha insegnato all'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales di Parigi e al MIT di Boston. Direttore del Dizionario dell'architettura del XX secolo e de «Il Giornale dell'Architettura», è autore tra l'altro di *Alle radici dell'architettura contemporanea* (Einaudi, 1989; con R. Gabetti) e di *La città e le sue storie* (Einaudi, 1995; con B. Lepetit).

Sebastiano Fadda

Professore Ordinario di Economia Politica presso la Facoltà di Economia dell'Università Roma Tre e presidente del Corso di Laurea Magistrale in “Mercato del Lavoro, Relazioni Industriali e Sistemi di Welfare” presso la stessa Facoltà.

Paolo Bricco

Giornalista economico de “Il Sole 24 Ore”. Tra i suoi volumi *Olivetti, prima e dopo Adriano: industria, cultura, estetica* (Napoli, L'Ancora del Mediterraneo, 2005).

Angelo Camilli

Presidente del Comitato Strategico Sicurezza sul lavoro dell'Unione Industriali di Roma

Leonello Tronti

Economista. Direttore dell'Ufficio per la formazione dei dipendenti della pubblica amministrazione del Dipartimento della funzione pubblica. È stato presidente dell'Associazione italiana degli economisti del lavoro e Consigliere economico del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione.

Raffaele Delvecchio

Ha lavorato in Olivetti con compiti di responsabilità nell'ambito delle relazioni industriali, e successivamente in Confindustria, Enel, Rai e Assotelecomunicazioni. Ha rappresentato gli imprenditori italiani nel consiglio d'amministrazione della Fondazione Europea di Dublino e insegnato presso la Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Firenze e quella di Economia della Luiss di Roma.

La versione finale .pdf di questo libro è stata realizzata nel mese di novembre 2011



Rispetta il tuo ambiente, pensa prima di stampare questo libro

Questo volume riporta gli atti del seminario che si è svolto il 14 dicembre del 2010 presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma Tre. La giornata di studi, promossa dall'Università e dalla Fondazione Adriano Olivetti, si è inserita nel quadro di manifestazioni realizzate in occasione del cinquantenario della scomparsa di Adriano Olivetti, 1960-2010.

www.fondazioneadrianolivetti.it
ISBN 9788896770122