

A black and white portrait of Adriano Olivetti, a middle-aged man with receding hair, wearing a dark suit, white shirt, and light-colored tie. He is holding a pair of glasses in his right hand. The background is a textured, slightly mottled grey.

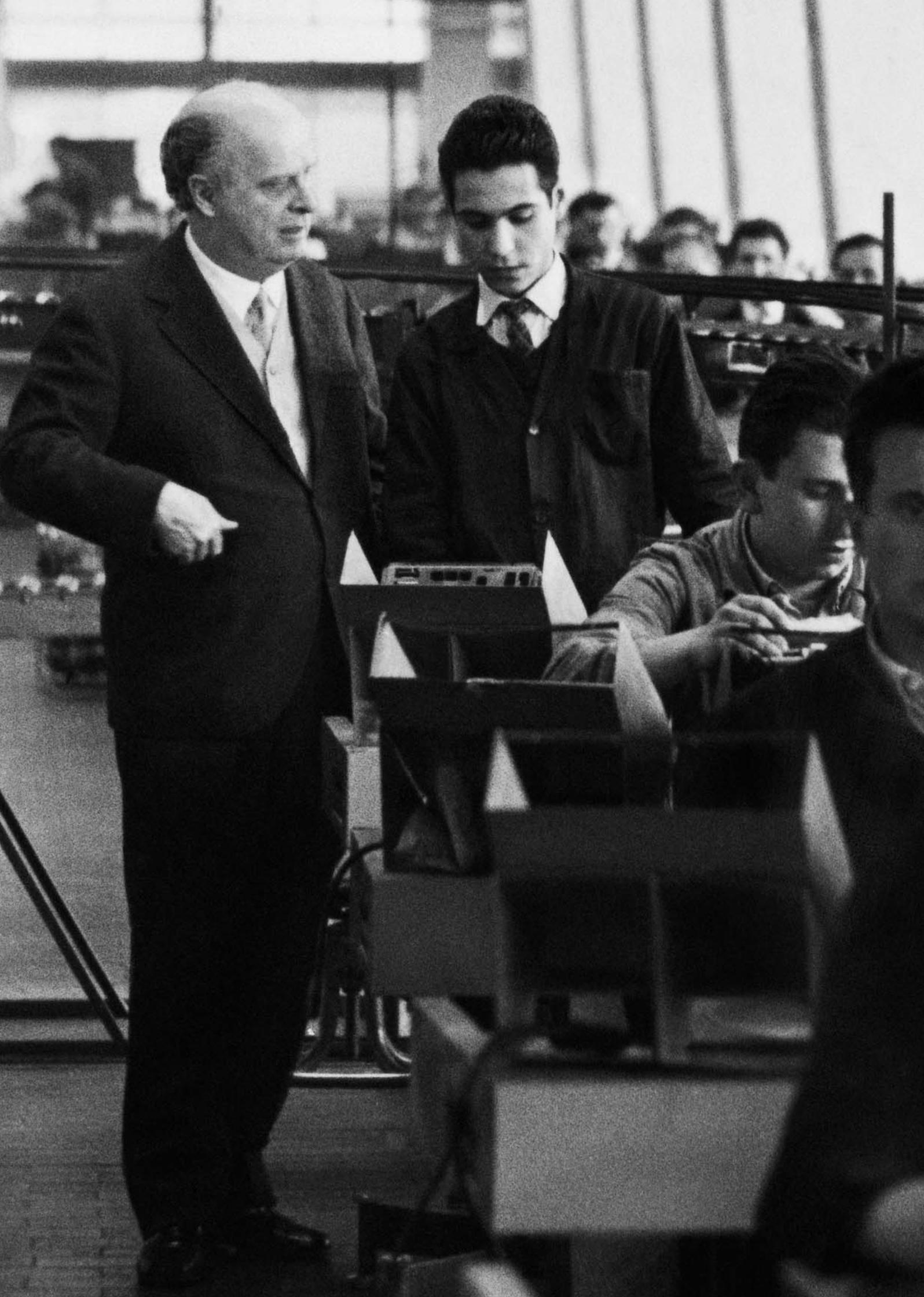
ADRIANO OLIVETTI

Un costruttore di futuro

Testi di

Fabrizio Fazioli, Valerio Castronovo, Mauro Leo Baranzini, Davide Cadeddu, Laura Olivetti.

Introduzione di Carlo De Benedetti.



Adriano Olivetti

di Carlo De Benedetti*

Non ho conosciuto Adriano Olivetti ma, quando nella primavera del 1978 ho assunto la posizione di azionista di riferimento, Vice Presidente e Amministratore Delegato di Olivetti, l'ho "respirato" nel mio ufficio, nelle fabbriche e nei dirigenti che all'epoca lavoravano in Olivetti e lo avevano conosciuto.

Adriano era una presenza, più che un ricordo o una nostalgia. Certamente ha vissuto in un'epoca felice che ha accompagnato la grande ripresa delle economie occidentali e giapponesi negli anni '60, producendo e promuovendo macchine da scrivere e macchine da calcolo elettromeccaniche praticamente senza concorrenza a causa della straordinaria capacità inventiva ed esecutiva che caratterizzava quelle produzioni in quegli anni ad Ivrea, godendo tra l'altro di margini impensabili ai tempi dell'elettronica: per dare un'idea, una "Divisumma" aveva un margine lordo vicino al 50%.

La grande capacità di Adriano come industriale è stata quella di utilizzare questi enormi utili per espandersi nel mondo diventando a quei tempi l'unica vera multinazionale italiana con fabbriche in Spagna, Messico, Brasile, Argentina e con organizzazioni di vendite molto efficienti praticamente in ogni area della geografia economica mondiale di allora, dal Giappone agli Stati Uniti, da Singapore alla Malesia. Questo fu possibile per la grande personale attenzione con cui Adriano Olivetti selezionava e sceglieva i suoi uomini. E così, oltre a creare l'unica vera multinazionale italiana, disseminò cultura manageriale olivettiana in tante grandi imprese italiane, dalla Fiat, all'Ifi, all'Alitalia e a tante altre.

E poi aveva un elevato senso di utopia sociale, che lo portò a incoraggiare architetti italiani a costruire "spazi di vita" luminosi e gradevoli per i lavoratori Olivetti. Fu un grande "padrone", ma anche eccezionale nella sua "solitudine", nel suo gusto del bello e del grande.

Giustamente ancora oggi lo si ricorda come tale.

** Cavaliere del lavoro, ingegnere, presidente onorario di CIR Spa e presidente dell'Editoriale L'Espresso*

A pagina 1:
Adriano Olivetti
(1901-1960).

A sinistra:
Adriano Olivetti
accanto ad alcuni
giovani operai nella
fabbrica di Ivrea verso
la fine degli anni '50.
(Publifoto)



Adriano Olivetti e il “secolo breve”

di Fabrizio Fazioli*



A sinistra:
Adriano Olivetti davanti alla ICO.

In questa pagina:
officine ICO; edificio destinato alla
produzione principale, detto “Vecchia ICO”
realizzato come ampliamento della prima
fabbrica costruita nel 1895.

Quando Adriano Olivetti nacque, nel 1901, l'Europa era in piena effervescenza, nel vivo di un euforico clima di *belle époque*, alimentato da costumi innovatori e da una spensierata fede nel progresso. Quando egli morì, nel 1960, l'Europa, pur ancora divisa da una cortina di ferro, era sulla soglia della più folgorante crescita del benessere mai registrata dalla storia. Nel mezzo ci sono state due devastanti guerre mondiali, una grande depressione economica e mettiamo anche la rivoluzione sovietica, il nazismo in Germania e vent'anni di fascismo in Italia. Non si può certo dire che Adriano Olivetti abbia vissuto in un periodo particolarmente fortunato. Il grande storico Eric J. Hobsbawm definì questo intervallo violento e sconvolgente della storia dell'umanità, che va dalla prima guerra mondiale alla caduta del muro di Berlino, «il secolo breve». Un secolo di progresso scientifico straordinario e di guerre totali, di crisi economiche e di prosperità diseguale, di rivoluzioni nella società e nella cultura. Un secolo breve per l'accelerazione che gli eventi della storia e le trasformazioni nella vita degli uomini hanno assunto a un ritmo sempre più vorticoso. Adriano Olivetti, suo malgrado, fu dunque testimone e protagonista di questa travagliata epoca, breve come la sua vita, attraverso un itinerario intellettuale e imprenditoriale del tutto singolare che si snoda lungo molteplici percorsi.

Intellettuale, politico o imprenditore?

Quando il padre Camillo Olivetti fondò la fabbrica a Ivrea era il 1908 e tutti erano ancora del tutto ignari dei tragici eventi che sarebbero seguiti. Era una piccola costruzione di mattoni rossi con pochi operai.

Adriano aveva appena sette anni. Dalla ricostruzione biografica del giornalista storico Valerio Ochetto (già responsabile del servizio storia dei programmi della RAI), sappiamo che dopo gli orrori della Grande Guerra, le tensioni sociali e politiche dell'epoca, nonché il clima di speranza e di riscatto, spinsero il giovane Adriano piuttosto verso l'impegno politico. Egli visse anche con un certo distacco la sua esperienza universitaria, frequentando molto poco i corsi della sezione di chimica industriale al Politecnico di Torino. Né la successione nell'azienda del padre era già predestinata. Al contrario, dopo un'esperienza nel 1914 come manovale nelle officine di Ivrea, lo stesso Adriano stabilì che non avrebbe mai partecipato attivamente ai destini della fabbrica. Si avvicinò invece ai circoli politici e intellettuali della Torino degli anni Venti. Con il padre cominciò a collaborare al settimanale «L'Azione Riformista» che Camillo aveva fondato nel 1919. E poi ancora a un altro settimanale, «Tempi Nuovi», pure fondato a Torino dal padre nel 1922. Gli anni del primo dopoguerra per Adriano non furono insomma soltanto gli anni dei sogni e delle letture; egli scriveva e pianificava un futuro che non vedeva però in fabbrica, ma nel giornalismo politico. Le sue proposte erano quelle un po' acerbe della giovinezza ma colpivano direttamente nel segno e anticipavano notevolmente i tempi. Egli si immaginava per esempio una forte autonomia per le Regioni italiane sul modello federalista. Un federalismo che si ispirava chiaramente al filone di Carlo Cattaneo, a sua volta attratto dal modello elvetico che aveva peraltro aiutato a costruire (visse in Svizzera dal



Camillo Olivetti con le maestranze Olivetti nel 1908.

1848 fino alla morte nel 1869). Non era in ogni caso un federalismo di stampo cattolico come si immaginava Vincenzo Gioberti, fondato sull'egemonia del Papato, e ancor meno un federalismo a deriva secessionista come è piuttosto rivendicato oggi in Italia. Anche per Adriano Olivetti, come per Carlo Cattaneo, doveva essere invece «una federazione di popoli, non uno stato accentrato dove la libertà non potrebbe crescere, pur nel rispetto e nella forza dell'unione della Nazione». Un altro tema ricorrente era la burocrazia statale che doveva essere assolutamente «depoliticizzata» e affidata semmai a persone «valide e competenti». Sono embrioni di pensiero che ritroveremo in età più matura nel progetto di riforma dello Stato che Adriano Olivetti affinerà nel movimento politico e nelle edizioni di Comunità.



L'America, ma non come modello

Nel frattempo il rifiuto di entrare nella fabbrica paterna a poco a poco si attenuò e la vena giornalistica di Adriano, come lui stesso ammetterà più tardi, si fece irta di ostacoli, a causa anche delle più marcate avversioni al fascismo. Da quel momento, all'impegno intellettuale e politico si aggiunse lo studio dell'organizzazione del lavoro e progressivamente anche la preoccupazione per la fabbrica. I due filoni continueranno d'ora in poi in costante confronto, a volte appaiati e convergenti, altre in modo completamente autonomo, quando non addirittura divergenti tra di loro. Bruno Caizzi,

contemporaneo di Adriano ed esule in Svizzera, fa notare come egli avvertì improvvisamente tutta la portata delle grandi possibilità che gli si sarebbero presentate attraverso l'impegno diretto nell'industria di famiglia, senza con questo dover abbandonare i suoi forti slanci ideali. Nel 1925 Adriano partì per gli Stati Uniti per studiare i metodi organizzativi delle grandi industrie d'Oltreoceano. Il risultato dell'esperienza americana, come scrive Beniamino de' Liguori Carino in un lungo trattato dedicato alle maturazioni intellettuali di Adriano Olivetti, fu duplice:

Da una parte Adriano acquisisce grandissima dimestichezza con i metodi d'organizzazione del lavoro. Egli visita gli stabilimenti delle più importanti società statunitensi... L'altro aspetto è il giudizio critico che il giovane Olivetti comincia a nutrire nei confronti della società americana in cui il consumo di massa e il sistema capitalista sono a uno stadio di sviluppo che in Europa non è ancora possibile osservare. Non appare allora insensato ritenere che egli possa avere intuito e presagito le contraddizioni dell'assetto sociale ed economico americano. In una lettera inviata ai familiari si legge che «qui il dollaro è veramente il dio e che in tutta la vita americana vi è uno strapotere del dollaro».

Non v'è dubbio che al suo rientro il bagaglio intellettuale e di esperienze che egli portava con sé non era il frutto di un asservimento piatto e acritico al sogno americano, quanto piuttosto un insieme di ingredienti tecnici, sociali e organizzativi che si tradussero in seguito in un progetto di società certamente distante dal modello americano.

Nel frattempo Adriano maturò la sua opposizione al fascismo e si assestò su posizioni molto vicine a quelle del socialismo liberale di Carlo Rosselli. Poco alla volta sviluppò una sua visione incentrata sul concetto di persona preso a prestito dal filosofo francese Emmanuel Mounier. Secondo questa concezione era assolutamente necessario superare l'individualismo utilitaristico. Il singolo avrebbe dovuto sviluppare le sue potenzialità all'interno di una rete di solidarietà rappresentata dalla comunità stessa in cui vive. Si fece dunque strada l'idea di

ING. CAMILLO OLIVETTI

MILANO - VIA DONIZETTI 33

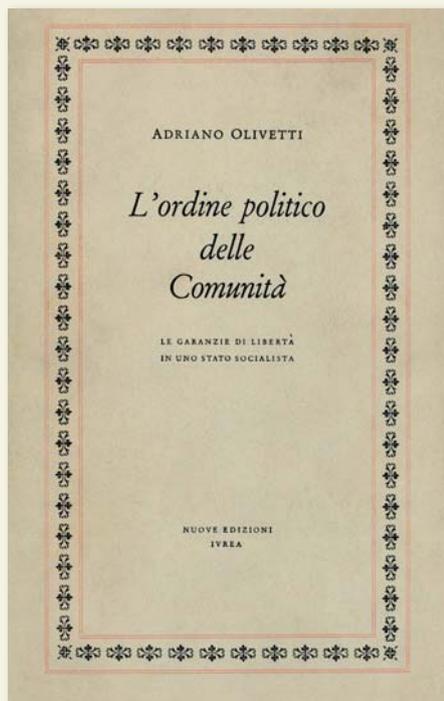
Carissima Luigia.

È questa la prima lettera che io scrivo con la nuova macchina ed è con grande soddisfazione che io dedico a te queste poche righe che spero tu riceverai con piacere. La macchina non è ancora perfetta, ma credo che in poco tempo potrò renderla buona quanto le migliori macchine del genere.

Ricevi mille baci affettuosi da



Avrea li dodoci Agosto ~~1908~~ ~~1908~~ 1908



comunità come unità politica, sociale ed economica che avrebbe dovuto fondarsi sulla partecipazione democratica dal basso, senza la forza impositiva e arbitraria dello Stato, che semmai avrebbe dovuto avere appunto un'impronta federalistica, nel rispetto delle particolarità territoriali.

Prese allora corpo a poco a poco una visione che definiremmo oggi "globale" della società, che si manifestò progressivamente a tutto campo nella fabbrica di famiglia, nell'ambiente urbano circostante, in un progetto editoriale e persino in un disegno politico. Nel 1945, dopo un periodo trascorso precauzionalmente in Svizzera, Adriano Olivetti scrisse *L'ordine politico delle Comunità*, un manifesto in cui esprime le sue idee. Nel 1946 fondò invece la rivista «Comunità», a cui affiancò immediatamente dopo la casa editrice Edizioni di Comunità, che si sarebbe distinta per la pubblicazione in vari campi delle scienze umane di autori non ancora conosciuti in Italia. E due anni dopo, nel 1948, creò un vero e proprio "Movimento politico di Comunità".

L'impegno editoriale

Difatti tutto ciò che interessava ad Adriano Olivetti sembrava non essere assolutamente conosciuto in Italia. Sul piano teorico, come rileva il sociologo Domenico De Masi, «egli leggeva e pubblicava la sociologia, la filosofia sociale, l'etica, l'estetica; sul piano

pratico la produzione moderna, il riformismo, la partecipazione dei lavoratori, la pianificazione territoriale, l'architettura contemporanea, il design». Tutto insomma rompeva con la cultura vigente, aprendo nuove strade che da un lato diffondevano visioni innovatrici, ma dall'altro apparivano sospette e divergenti, a fronte di un panorama editoriale che il Fascismo aveva separato per venti anni dal progresso.

Non è facile rimettere il lettore di oggi nel clima culturale di allora, né la critica di Adriano all'immobilismo culturale italiano si esauriva nella protesta, ma puntava decisamente al riformismo e al rigore dei valori scientifici da applicare direttamente nella pratica. Dai cataloghi della Fondazione Olivetti si possono dedurre sterminati apporti alle Edizioni di Comunità di penne prestigiose, soprattutto straniere, nei più svariati campi delle scienze umane. Spiccano i nomi di Jung, Piaget, Kierkegaard, Bergson, Claudel, i sociologi della scuola francese quali Gurvitch, Bettelheim e Mounier, lo scrittore svizzero Ramuz, Denis de Rougemont con *Vita e morte dell'Europa* e una interminabile schiera di altri autori. Domenico De Masi cita i testi di Simone Weil sulla vita operaia, di Raymond Aron sul rapporto tra Occidente e Unione Sovietica, di Roethlisberger sulla coesione di gruppo nelle fabbriche, classici come Weber e Durkheim che «introducevano luminose visioni nella scialba palude editoriale italiana». Forse nessun libro, nota ancora De Masi, tra tutti quelli pubblicati dalle Edizioni volute da Adriano Olivetti, è altrettanto paradigmatico quanto *Gemeinschaft und Gesellschaft* del sociologo tedesco Ferdinand Tönnies. «Qui la Comunità calda, protettiva, sanguigna, confortante,

A sinistra:
la prima lettera scritta da Camillo alla moglie Luisa con la macchina per scrivere.

In alto:
copertina del libro di Adriano Olivetti, *L'ordine politico delle comunità*, 1945.

A destra:
il simbolo delle attività di Adriano Olivetti - *La Campana Humana Civilitas*.



FONDAZIONE ADRIANO OLIVETTI

LIRE 35 IN TUTTA ITALIA
Spedizione in abbonamento postale gruppo III

COMUNITÀ

GIORNALE MENSILE DI POLITICA E CULTURA

I. Silone: *Il mondo che nasce*; P. Battara: *Democrazia e metodo*; A. Olivetti: *Idea di una comunità concreta*; F. Bondy: *I partiti cattolici in Europa*; G. Fuà: *Dobbiamo dar retta agli economisti?*; E. Monferini: *I presupposti teorici di un piano di protezione sociale*; N. Ciarletta:

L'enigma moderno; C. Calcaprina: *Urbanistica organica*; L. Piccinato: *Monte Faito*; G. Debenedetti: *L'avventura dell'uomo d'occidente*; C. Brandi: *Lorenzo da Viterbo*; E. Peterson: *Nonne hic est fabri filius?*; G. Ferrero: *I geni invisibili della città*; *Rassegna della Stampa estera*.

MARZO 1946

1

DIREZIONE, REDAZIONE, AMMINISTRAZIONE: ROMA PIAZZA BARBERINI, 52, TELEFONO 44152 - C.C. POSTALE: EDIZIONI DI COMUNITÀ 1/10905

Aver fede

I morti per la libertà, tutti coloro che morirono perchè ebbero fede nell'uomo non devono essere traditi: un mondo nuovo deve sorgere dal loro sacrificio, perchè questo non sia stato invano.

Amendola, Gramsci, Don Minzoni, Matteotti, Rosselli, i milioni di morti.

La responsabilità dei vivi è non tradire. Non tradire significa coerenza, significa verità, significa, ora, il nostro sacrificio.

Per uscire dal caos, caos nelle coscienze, caos nell'ordinamento sociale, caos nei gruppi inorganizzabili, incrocio infinito di forze che si elidono, bisogna veder nuovo e veder chiaro.

Veder nuovo significa vedere un mondo umano, veramente umano, un mondo fondato su leggi naturali, su leggi che siano eterne e siccome eterne diano vita e vigore ogni giorno all'azione, perchè l'azione non si torca su se stessa ma partecipi a una nuova società ove alberghi la quiete e risplenda la bellezza.

Veder chiaro significa attraversare, come la luce al di là dello spettro, le correnti oscure di una situazione oscura, perchè dal disordine si possa creare l'ordine.

L'ordine, l'ordine nuovo sarà semplice come le leggi spirituali che lo domineranno. Nessuna cosa astrusa, nessun gioco di parole. L'ordine ha da penetrare nelle cose pubbliche, la società deve vivere libera la sua vita, per la necessità dell'uomo di correre alla sua fantasia e alla sua missione.

Lo Stato dovrà affondare le sue radici nelle verità parziali che i partiti, così come sono schierati, difendono separatamente. Affinchè ne nasca, non un compromesso, ma conciliazione e sintesi creativa, occorre che la difesa dei valori spirituali, la dinamica marxista e l'ansia di libertà trovino finalmente in un piano organico un'organica fusione.

Così, e così soltanto, i movimenti sociali di ogni tendenza, di ogni frazione, di ogni partito potranno, accomunati da una nuova meta, dar vita in modo autonomo e originale a una più alta e più libera civiltà per tutti gli italiani.

COMUNITÀ

IL MONDO CHE NASCE

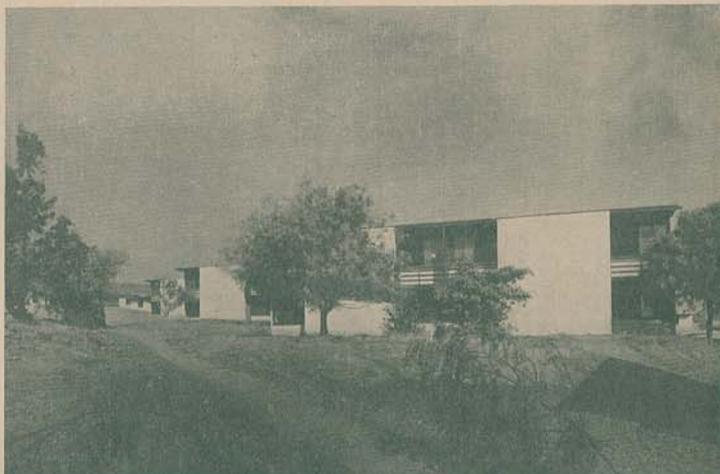
di Ignazio Silone

Il nostro paese si trova ora in una fase di transizione. Non vi è una sola questione sul tappeto, ma tutti i problemi della società e dello Stato. E su ognuno di essi sono forti contrasti. La loro soluzione, in un senso o nell'altro, non è prevedibile affidandosi a ragionamenti astratti: poichè non è affare di teoria ma di storia; non di destino ma di rapporti di forze. E pertanto chiunque voglia seguire la situazione italiana, o agire in essa, deve anzitutto identificare le forze conservatrici del pre-fascismo, e gli stessi mortiferi residui del fascismo, mascherati magari sotto altre forme, e distinguerli dalle forze, dalle tendenze, dalle idee della democrazia.

La teoria più reazionaria, in un paese e in una situazione come la nostra, è senza dubbio quella, comunque essa si denomini, che ha come risultato di indebolire nei cittadini il sentimento della propria responsabilità a beneficio di una qualsiasi concezione deterministica della storia. I fattori del rinnovamento democratico del paese, se pure discordi su molti punti, de-

vono almeno coincidere in questo: persuadere ogni cittadino che l'avvenire del paese non dipende dalle leggi storiche, ma da lui, dalla sua coscienza, dalla sua volontà, dal suo comportamento. Senza un forte e diffuso sentimento della propria responsabilità personale in tutti i fatti della vita collettiva è vano parlare di risanamento morale.

Sarebbe però errato supporre che a ciò si oppongano solo alcuni teoremi pseudo-scientifici tramandatici dal secolo scorso, poichè vi è tra noi un antico scetticismo sulla capacità degli italiani ad essere liberi cittadini, ed esso è un sentimento più tenace di qualunque formula intellettuale. A questo proposito non è fuor di luogo ricordare un aneddoto sul card. Gasparri che risale al 1922 e che ora è di attualità riferendosi appunto, in via d'ipotesi, alla situazione odierna. Subito dopo la marcia su Roma il cardinale, che era allora segretario di Stato, fu intervistato da un giornalista americano e richiesto della sua opinione sulla probabile durata del nuovo regime. « Può durare due mesi,



(Metron)
La nuova società non costruirà più immensi alveari alla periferia della città. La natura e il verde accompagneranno, come un tempo, la vita di ogni giorno. E il cigugliello del passero, non lo stridore del tram, verrà a fogliere il sonno del mattino. Questa esemplare architettura nuova è costruita da NEUTRA in una città giardino americana: Channel Heights.

ma anche lenta, bigotta sospettosa, oppressiva, tradizionalista, era contrapposta alla società fredda, impersonale, alienante, ma anche dinamica, tecnologica, pratica, innovativa». Le Edizioni di Comunità erano in fondo la sintesi quasi perfetta di tutto questo a coronamento del sogno (o dell'utopia) di Adriano: quello di «conciliare comunità e società, rendendo dinamica la vita quotidiana e affettiva la vita operaia».

Le peregrinazioni intellettuali di Adriano Olivetti erano quasi sempre dettate anche dalla necessità e dall'urgenza di trasferire le proprie idee e la passione sociale nel progetto industriale che stava costruendo, ma che teneva ben distinto dal progetto di Comunità, anche se ovviamente i due interagivano, spesso si intersecavano. La casa editrice rappresentava un luogo di formazione intellettuale e professionale, come d'altra parte l'universo industriale di Ivrea. Entrambi erano punti di incontro e fucine d'idee, dove chi vi lavorava acquisiva un'esperienza che poteva poi liberamente far germogliare altrove, in altre affermazioni professionali.

Alle Edizioni di Comunità si affiancarono poi nuove case editrici di carattere perlopiù saggistico, sempre sotto la spinta di Adriano, che si collocavano spesso al di fuori dei due rigidi e tutto sommato limitati blocchi di pensiero sviluppatosi con la Guerra Fredda, nel tentativo anche di indicare una Terza Via di fronte alle contrapposizioni intellettuali dell'epoca, condizionate da una marcata dicotomia tra interclassismo cattolico e lotta di classe comunista. L'impresa editoriale di Adriano Olivetti ha insomma esercitato negli anni Cinquanta una spinta decisamente straordinaria a favore del rinnovamento culturale italiano e come de' Liguori Carino accenna nel suo trattato, «le Edizioni di Comunità hanno garantito alle voci dissonanti più vive e profonde del loro tempo uno spazio d'indagine e di divulgazione libero e dinamico, nel simultaneo tentativo di dotare la società civile e l'azione politica di una nuova coscienza del suo agire e di una nuova tecnica per la costruzione di una società ordinata secondo i principi guida di cui Adriano Olivetti parla nel suo celebre saggio "Città dell'uomo"».



Un uomo che ha fatto il Novecento

Così come risulta difficile riproporre il clima intellettuale nella complessità culturale dell'epoca, il pensiero di Adriano Olivetti non è immediatamente configurabile o riducibile a qualche enunciazione di principio. Si tratta perlopiù di una dimensione civile, dove la cultura si frappone al semplice meccanicismo economico. Una cultura libera che voleva però anche veicolare una funzione economica e politica alla ricerca di una società migliore. È indubbio che questo modo innovativo, a volte dirompente, di vedere le cose ha lasciato un segno indelebile in un Paese che usciva particolarmente smarrito dagli effetti congiunti del Regime e della Guerra. È però difficile capire con lo sguardo di oggi se la visione olivettiana di allora non sia stata in qualche modo anche un po' visionaria, se non si sia insomma macchiata di qualche contraddizione o di qualche scorciatoia intellettuale troppo sbrigativa. La morte prematura di Adriano Olivetti ha semmai lasciato che questi interrogativi si cristallizzassero un po' acriticamente sottoforma di spinte ideali, spesso incomprese e che pertanto non hanno potuto realizzarsi nella loro pienezza e reggere alla prova del tempo. Sarebbe in ogni caso sbagliato credere che il disegno di Adriano Olivetti si sia limitato al microcosmo di Ivrea e che da quel progetto

A sinistra:
copertina Rivista
Comunità, n.1, anno 1,
1946.

In alto:
Adriano vince il
Compasso d'Oro per la
Lettera 22 di Marcello
Nizzoli, 1954.

Un momento
dell'inaugurazione
dello stabilimento
Olivetti a Pozzuoli
il 23 aprile 1955.

di fabbrica sia partita anche qualche ambizione intellettuale o politica di troppo. Gli anni Cinquanta furono marcati da un forte interesse per il Mezzogiorno, ispirato questa volta dai libri di Carlo Levi e dall'impegno sociale di intellettuali come Danilo Dolci, che Adriano Olivetti con il suo pragmatismo tradusse in possenti iniziative: interventi straordinari nella Riforma agraria, nella Cassa del Mezzogiorno, il progetto urbanistico di Matera, i nuovi stabilimenti Olivetti di Pozzuoli.



Quando Adriano ereditò l'impresa fondata dal padre, negli anni Quaranta, essa contava appena qualche centinaio di dipendenti. Quando morì improvvisamente nel 1960, su un treno diretto a Losanna, la Olivetti aveva superato i 45'000 dipendenti, 27'000 dei quali all'estero. La sua grandezza era legata alla concezione dell'impresa

come sintesi di cultura internazionale, tecnologia all'avanguardia, organizzazione efficiente, cooperazione partecipante, il tutto al servizio della comunità. È legata alla concezione dell'uomo come sintesi di produttore, consumatore e cittadino. È legata alla concezione dello Stato come sistema integrato di molteplici comunità... È legata alla concezione dell'estetica come valore aggiunto alla perfezione delle macchine... È legata alla concezione della cultura, intesa come sintesi di scienza e tecnica, umanità e arte (Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità 1946-1960).

Vorrei terminare con un ultimo giudizio del sociologo Domenico De Masi, certamente forte, che abbraccia interamente il disegno culturale e sociale di Adriano, tanto da inserirlo in modo certamente

meritato fra le persone che hanno determinato il Novecento:

Lontano mille miglia dalla febbrile voracità dell'accumulazione, dall'ignorante avventurismo dell'azzardo... che tuttora contagiano tanti imprenditori, possiamo dire che Adriano Olivetti è riuscito a traghettare l'impresa e il management dal mondo industriale al mondo post-industriale. Così come, negli stessi anni, Freud e Jung hanno traghettato la psicologia tradizionale verso la psicanalisi, Picasso ha traghettato la pittura di Piero della Francesca verso il cubismo, Einstein ha traghettato la fisica di Newton verso la relatività, Stravinskij ha traghettato la musica romantica verso l'atonalità, Joyce ha traghettato il romanzo ottocentesco verso l'opera aperta.

* **Fabrizio Fazioli**, laureato in scienze economiche e sociali all'Università di Neuchâtel, giornalista e autore. È stato responsabile delle rubriche economiche e del programma "Micromacro" della Televisione Svizzera. Attualmente è insegnante di economia politica e collabora ad alcuni progetti internazionali.

Veduta dello stabilimento Olivetti a Pozzuoli costruito nella prima parte degli anni '50 su progetto di Luigi Cosenza.



Riferimenti bibliografici

BRUNO CAIZZI, *Camillo e Adriano Olivetti*, Utet, Torino 1962.

DOMENICO DE MASI, *Prefazione a Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità*, Quaderni della Fondazione Olivetti, Roma 2008.

BENIAMINO DE' LIGUORI CARINO, *Adriano Olivetti e le edizioni di Comunità (1946-1960)*, Quaderni della Fondazione Olivetti, Roma 2008.

VALERIO OCHETTO, *Adriano Olivetti. Industriale e utopista*, Cossavella Editore, Ivrea 2000.

ADRIANO OLIVETTI, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Milano 1959.

ROBI RONZA, *Tradizione e attualità del pensiero federalista italiano*, in *Federalismo in cammino*, Coscienza Svizzera e Armando Dadò, Locarno 1995.



Adriano Olivetti, ritratto di un imprenditore illuminato

di Valerio Castronovo*



A sinistra:
ritratto di Adriano Olivetti – 1959.

In questa pagina:
veduta aerea degli stabilimenti
Olivetti di Ivrea, anni '60.

Camillo Olivetti e la sua famiglia - in alto a destra Adriano Olivetti.

Fra le tante definizioni che si sono date di Adriano Olivetti, una mi sembra più appropriata e congeniale alla figura di un imprenditore così atipico. Quella di “utopista positivo”, coniata a suo tempo da Ferruccio Parri, il leader della Resistenza e primo capo del governo dell'Italia democratica. Quel che contrassegnò l'opera di Adriano fu infatti un utopismo pragmatico. Sia perché egli svolse un'azione concreta volta ad abbinare cultura e industria; sia perché era animato dall'intento di coniugare le regole economiche con la responsabilizzazione sociale dell'impresa. Quella che Adriano si proponeva di realizzare era una “fabbrica dal volto umano”: ossia, una comunità di lavoro al passo con le tecnologie più aggiornate, ma senza che il macchinismo avesse il sopravvento sul fattore umano; con i conti dell'azienda in attivo, ma senza che la logica del profitto fosse l'unico metro di giudizio e di condotta.

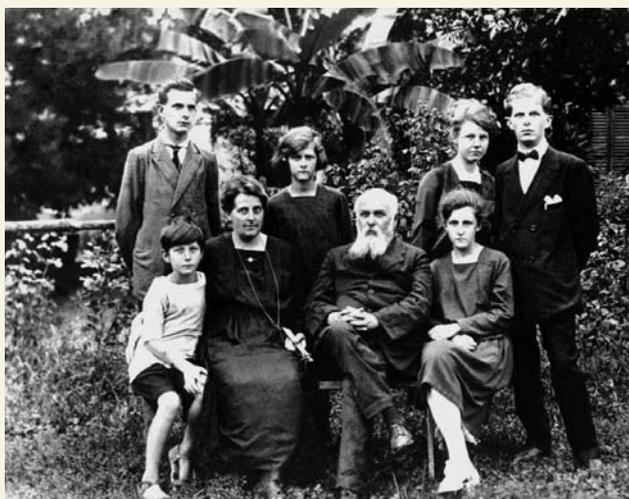
D'altra parte, a orientare fin dai primi anni della sua formazione il giovane Adriano (di madre valdese e di padre appartenente a una famiglia ebrea) verso l'obiettivo di conciliare umanesimo e industrialismo, era stato un duplice ordine di suggestioni e di esperienze. Da un lato, sul piano intellettuale, il personalismo cristiano di Maritain e di Mounier e gli ideali del riformismo socialista. Dall'altro, quale moderno imprenditore, la conoscenza diretta, acquisita durante varie sue visite negli Stati Uniti, tanto dei risultati pratici quanto dei problemi sociali posti dagli sviluppi del taylorismo e del fordismo. Inoltre, in quegli stessi anni in cui egli figurava schedato nei rapporti della polizia fascista con l'etichetta di “sov-

versivo”, aveva cominciato a tracciare il progetto di un'organizzazione statuale su basi federaliste. Una nuova compagine, nella quale le rappresentanze dell'industria, del lavoro e della cultura avrebbero dovuto divenire altrettante componenti costitutive di un ordinamento istituzionale articolato sulla triade di comunità, regione e federazione.

Questo disegno che Adriano mise poi a punto durante l'esilio in Svizzera, dove era riparato nell'ottobre 1943, dopo l'avvento della Repubblica di Salò, e che pubblicò ne *L'ordine politico delle comunità*, era parso a molti osservatori, all'indomani della Liberazione, il frutto di congetture del tutto astratte. Non così l'aveva giudicato Luigi Einaudi che, pur dissentendo da alcune argomentazioni dell'autore, condivideva tuttavia una prospettiva come quella olivetiana che mirava a una sorta di self government e s'ispirava ai principi del pluralismo politico: quegli stessi che il futuro presidente della Repubblica riteneva essenziali sia per evitare che si riproducessero le strutture verticistiche e burocratiche del vecchio Stato centralistico, sia per scongiurare il sopravvento sulla società civile di partiti ideologici di massa e dei loro apparati.

Adriano Olivetti era dunque giunto fin dall'immediato dopoguerra ad auspicare, insieme alla realizzazione di una “comunità di fabbrica a misura d'uomo”, che fosse pure una fucina di evoluzione culturale e sociale, e non solo una macchina di produzione, anche l'avvento di un sistema democratico che avesse per suoi cardini lo sviluppo delle autonomie locali e nuove forme di rappresentanza e di autogoverno.

Nella maturazione di questi suoi propositi ebbero parte rilevante non soltanto le sue matrici culturali e quell'intelligenza intuitiva e contagiosa, quasi profetica, che pur in seguito rimarrà uno dei suoi tratti distintivi inconfondibili. Importanti furono anche certe caratteristiche specifiche dell'impresa di cui era titolare e le connotazioni altrettanto peculiari dell'ambiente dove si trovava a operare. Tanto l'azienda ereditata dal padre, che nell'immediato dopoguerra era poco più che uno stabilimento di medie dimensioni, ancorché rinomato, quanto la sua piccola patria d'origine, una marca di confine come il Canavese, si pre-



stavano infatti sia all'intento perseguito da Adriano di creare un'impresa che abbinasse a capacità progettuali innovative un sistema di relazioni industriali aperto alla partecipazione dei lavoratori; sia al suo obiettivo di dar vita a un esperimento di democrazia dal basso, ossia a quella che egli chiamava una "comunità concreta", protagonista di nuove forme di organizzazione sociale a livello territoriale.

Quanto abbiano contato questi due elementi, la configurazione intrinseca di un'azienda le cui possibilità di successo erano legate a una forte dose di creatività e di eccellenza tecnica, e la fisionomia dell'Eporediese ancora in gran parte piccolo-contadina ed estranea a un urbanesimo spinto, lo si può riscontrare dalla tipologia e dalle direttrici di marcia della Olivetti nel corso degli anni Cinquanta.

È pur vero che anche per l'impresa canavesana (non diversamente che per la Fiat e le altre aziende del settore meccanico) la leva fondamentale che innescò uno sviluppo



della produzione senza precedenti e a costi decrescenti, fu la domanda sempre più ingente di nuovi beni di consumo durevoli. Tant'è che nel 1958, rispetto all'inizio di quel decennio, il numero delle macchine da scrivere collocate sul mercato s'era moltiplicato per più di quattro volte e mezzo, quello delle portatili di quasi nove e quello delle macchine contabili per più di sessantasei volte. E ciò non solo per la familiarizzazione degli italiani con i nuovi strumenti della scrittura e del calcolo meccanico, ma anche per l'allargamento degli sbocchi commerciali sui mercati esteri.

Tuttavia se l'Olivetti conobbe un'ascesa travolgente, lo dovette per tanti versi a un insieme di retaggi e di fattori che avevano a che vedere tanto con la particolare strategia aziendale adottata da Adriano quanto con lo scenario economico e sociale del Canavese.

Operai all'uscita dagli stabilimenti della ICO leggono una copia del primo numero del Giornale di Fabbrica Olivetti, nel 1949.

Manifesto per la convocazione della Consulta del Consiglio di Gestione.

24.6

CONSIGLIO DI GESTIONE

Stabilimenti del Canavese

Elezioni

di 2° Grado 1963

Il Comitato Elettorale, a norma dello Statuto del Consiglio di Gestione, annuncia alle maestranze che il giorno 4 luglio 1963 i membri della Consulta, (operai e impiegati), saranno convocati, dalle ore 9 alle ore 16, per eleggere nel loro seno con sistema proporzionale i nuovi Consiglieri effettivi e supplenti, operai ed impiegati, del Consiglio di Gestione.

I risultati saranno comunicati con apposito manifesto a scrutinio effettuato.

IL COMITATO ELETTORALE

Ivrea, 24 giugno 1963

Dalla sua fondazione nel 1908 per iniziativa di Camillo Olivetti, l'impresa canavesana non solo aveva conservato un sistema di gestione fortemente personalizzato (al punto che il fondatore e suo figlio si occupavano anche della formazione dei capi operai). Essa era rimasta altresì fedele alla sua vocazione originaria, incentrata soprattutto sul perfezionamento dei procedimenti operativi, sulla ricerca e sulla sperimentazione, dall'attrezzaggio alle linee del prodotto. Si trattava in sostanza di un'impresa di tecnici e di ingegneri con robuste capacità professionali.

Se nel campo della produzione determinate attitudini e capacità progettuali furono l'arma vincente dell'Olivetti, un design e una grafica particolarmente originale svolsero, a loro volta, un ruolo importante nel conferire alla Olivetti dei propri specifici tratti distintivi e nell'assecondare, di conseguenza, le sue politiche promozionali. Di questo intreccio tra funzionalità ed estetica furono artefici alcuni geniali architetti (da Belgioioso a Perasutti, a Rogers, da Carlo Scarpa a Nizzoli, ad altri ancora). La loro opera contribuì anche all'allestimento di

Un momento di assemblaggio nella fabbrica Olivetti di Pozzuoli nel 1958. (Cartier-Bresson)

A destra: copertina del libro di G. Friedmann, *Dove va il lavoro umano*, 1955.

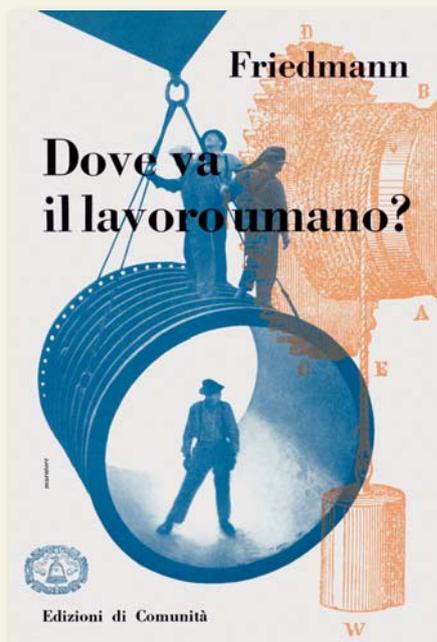
alcune sedi dell'Olivetti, in Italia e all'estero, che rafforzarono l'immagine e il prestigio dell'azienda di Ivrea.

Quanto al secondo elemento che concorse a fare dell'Olivetti un'azienda *sui generis*, con un timbro del tutto particolare, va detto che un territorio come il Canavese, ancora esente dall'afflusso di forti correnti immigratorie e da una proliferazione di attività industriali, ben si prestava a fare da modello per un disegno di programmazione che saldasse armonicamente l'espansione di una grande impresa con l'economia agricola del contado, il capoluogo alle borgate dell'entroterra: ossia, alla convinzione di Adriano che si dovesse puntare sull'impianto di alcune aziende di lavorazione dei prodotti della terra nel circondario e nelle valli prealpine, piuttosto che incentivare



l'immigrazione di contadini e valligiani ad affollare, in cerca di lavoro, le aree urbane. Anche la figura dell'operaio allora prevalente negli stabilimenti della Olivetti, che non aveva interrotto del tutto i rapporti con la campagna intorno a Ivrea sia per la loro residenza nelle località d'origine sia in virtù del fatto che le loro famiglie possedevano per lo più dei piccoli fondi, offriva molti punti d'appoggio per una filosofia come quella del movimento di Comunità e del sindacato di "Autonomia aziendale". Sia l'uno che l'altro intendevano infatti affrancare la classe lavoratrice dalla servitù psicologica e dalle alienazioni del lavoro alla catena di montaggio e dall'anonimato della grande fabbrica.

Dunque, da un lato, un'impresa contrassegnata da un'alta qualità e da un'eccellente concezione stilistica dei suoi prodotti; dall'altro, un comprensorio immune dai traumi



mi del gigantismo industriale e da un'eccessiva congestione urbana. Furono queste le fondamenta su cui Adriano Olivetti fece assegnamento per realizzare un complesso industriale d'avanguardia per la sua cultura d'impresa e le sue specifiche politiche sociali.

A tal fine si rivelò comunque essenziale l'apporto delle idee e delle intuizioni del tutto personali di Adriano, che non avevano per riferimento né i retaggi del positivismo né i canoni dell'idealismo e del marxismo. Risultarono invece preziose per la sua formazione culturale le riflessioni di pensatori e intellettuali come Schumpeter, Kelsen, Friedmann, Mounier, Simone Weil, Mumford. Esse erano infatti importanti non solo per comprendere meglio i problemi di fondo del capitalismo e del socialismo, ma anche per capire in pieno quale rilevanza avessero nella società contemporanea le conoscenze scientifiche, le trasformazioni del lavoro, il diritto come tecnica di organizzazione sociale, l'urbanistica per la qualità della vita e i rapporti con l'ambiente.

D'altra parte, Adriano Olivetti si avvale, tanto nella conduzione della sua impresa quanto nelle relazioni culturali che fecero da collante ai suoi progetti, del contributo di un folto staff di intellettuali-manager e di consulenti provenienti dai più diversi campi delle scienze sociali e umane, ma accomunati da una visione che infrangeva il muro degli specialismi. Sociologi, economisti, psicologi, politologi, architetti e desi-

gner, ma anche scrittori e letterati. Non è qui il caso di citare dei nomi; basterà dire, per rendersi conto dei loro orientamenti, che essi, per lo più, appartenevano idealmente a quella che allora veniva definita come la “terza forza”, ossia una sinistra laica e di formazione neo illuminista, tendente a mutuare criteri e modelli d’azione dalla cultura progressista nord europea e americana.

Quella che Adriano realizzò nel corso degli anni Cinquanta fu, dunque, un’avventura imprenditoriale pressoché unica, fuori dall’ordinario per quei tempi, e tale da costituire un modello mai più eguagliato in seguito. Un’impresa che, insieme a brillanti risultati economici, conseguì anche singolari obiettivi di carattere sociale; che dava modo ai suoi dirigenti di ampliare le loro



visuali oltre l’orizzonte delle proprie particolari competenze e di fare cose nuove; che corrispondeva agli operai che vi lavoravano salari più elevati di un terzo rispetto a quelli vigenti nei contratti nazionali di categoria. Inoltre, Adriano aveva promosso un ventaglio di servizi sociali riconosciuti come altrettanti diritti delle maestranze (case, asili, colonie, trasporti, scuole professionali e svariate forme di assistenza). Ma aveva anche disposto che la biblioteca aziendale annoverasse opere delle più diverse tendenze, anche quelle più radicali ed eterodosse; e che alle conferenze che si tenevano ogni lunedì nei suoi centri culturali, per gli operai e gli impiegati, venissero invitati relatori di differenti orientamenti marxisti, liberali, cattolici. E questo in un Paese diviso a quel tempo da forti contrapposizioni politiche e ideologiche.

Se queste e altre ancora furono le iniziative

di carattere innovativo che Adriano Olivetti realizzò nell’ambito della sua fabbrica, in conformità ai suoi propositi di natura sociale, ugualmente lungimiranti appaiono, ancor oggi, le sue concezioni in materia di politica del territorio. A questo riguardo aveva certamente appreso alcuni elementi di giudizio dalla sua conoscenza diretta di una realtà come quella elvetica. Di fatto, Adriano muoveva dall’ideale di una federazione di piccole-medie comunità territoriali, quali cellule primarie dell’organizzazione statutale, che consentissero sia un rapporto diretto fra eletti ed elettori sia lo sviluppo di particolari forme di autogoverno. In tal modo intendeva contrastare l’esautoramento della società civile da parte di uno Stato burocratizzato e dalle oligarchie dei principali partiti.

A questo suo progetto egli cercò di dare consistenza concreta a Ivrea e in alcuni centri del Canavese amministrati dal Movimento di Comunità, da lui creato nel 1950. E contestualmente provvide sia a decentrare alcune aziende dell’indotto dell’Olivetti nelle località circostanti sia a creare un Istituto (l’Irir) che aveva lo scopo di assecondare la formazione nelle campagne circostanti di piccole imprese e cooperative agricole tecnicamente attrezzate.



Cerimonia di inaugurazione del primo nucleo di case per i dipendenti dello stabilimento Olivetti di Pozzuoli (Napoli) il 23 aprile 1955. (Foto U. Sarto)

A destra: due dipendenti alla ricerca dei testi da consultare presso la biblioteca aziendale Olivetti, anni '60.

Roberto Olivetti in
visita alla Olivetti
Underwood, a Toronto,
in Canada, nel 1969.
(Tomiczek Len)



Di fatto, il Piano regolatore del Canavese da lui promosso nel 1951, l'opera culturale ed educativa svolta dal Movimento di Comunità in vari piccoli centri e i programmi di investimento dell'Irur in impianti irrigui, rimboschimenti e infrastrutture, per uno "sviluppo integrato" fra agricoltura e industria, contribuirono a imprimere tratti del tutto peculiari all'ambiente e alla vita collettiva locale, nonché ad assicurare una dimensione socialmente accettabile agli impetuosi ritmi di sviluppo dell'Olivetti, assunta nel volgere di pochi anni ai fasti di una grande impresa.

Quello di Adriano non fu tuttavia un itinerario scevro di remore e intralci, in quanto egli si scontrò, sul versante delle politiche sociali, sia con l'avversione e lo scetticismo di gran parte dell'establishment industriale; sia con la contrarietà dei principali sin-

dacati che, per miopia o per pregiudizi ideologici, consideravano l'indirizzo inaugurato dalla Olivetti nei rapporti con le proprie maestranze una sorta più aggiornata di paternalismo padronale, se non come una vera e propria mistificazione.

In realtà, Adriano non voleva essere definito, dai suoi estimatori, come un "patron" illuminato. Egli si sentiva e intendeva essere un "riformatore". In effetti, le sue iniziative pratiche come le sue proiezioni avveniristiche avevano per denominatore comune un'ispirazione che traeva origine e fondamento da un progetto politico-culturale. Al punto che egli giunse a concepire l'idea di convertire un giorno la sua azienda in una fondazione sulla base di un nuovo assetto proprietario che rappresentasse le varie componenti del mondo della produzione, della cultura e del lavoro.

Un personaggio, dunque, controcorrente sotto ogni aspetto, tanto da essere additato di volta in volta come un temerario, un visionario, quando non come un uomo perso dietro il suo sogno di coniugare progresso industriale e democrazia economica, efficientismo tecnologico ed equità sociale.

Eppure Adriano era riuscito a portare a compimento nel 1959, un anno prima della sua prematura scomparsa, un'impresa come l'acquisizione della Underwood. Mai l'industria italiana era stata in grado di realizzare un'iniziativa così rilevante a livello internazionale, ossia la scalata a uno dei massimi "santuari" dell'impreditoria americana, quello stesso che aveva tenuto a battesimo a fine Ottocento il prototipo della macchina da scrivere e monopolizzato, per tanti decenni, uno dei campi più esclusivi della meccanica di precisione con una produzione in serie dalle cadenze di centinaia di migliaia di pezzi l'anno. Qualcosa come la Singer fra le macchine da cucire o come la Ford fra le automobili, un traguardo che sia Camillo sia Adriano Olivetti (andati varie volte in pellegrinaggio a Hartford per guardare e imparare) non avevano nemmeno lontanamente immaginato di poter mettere in conto fra i loro più arditi piani per l'avvenire.

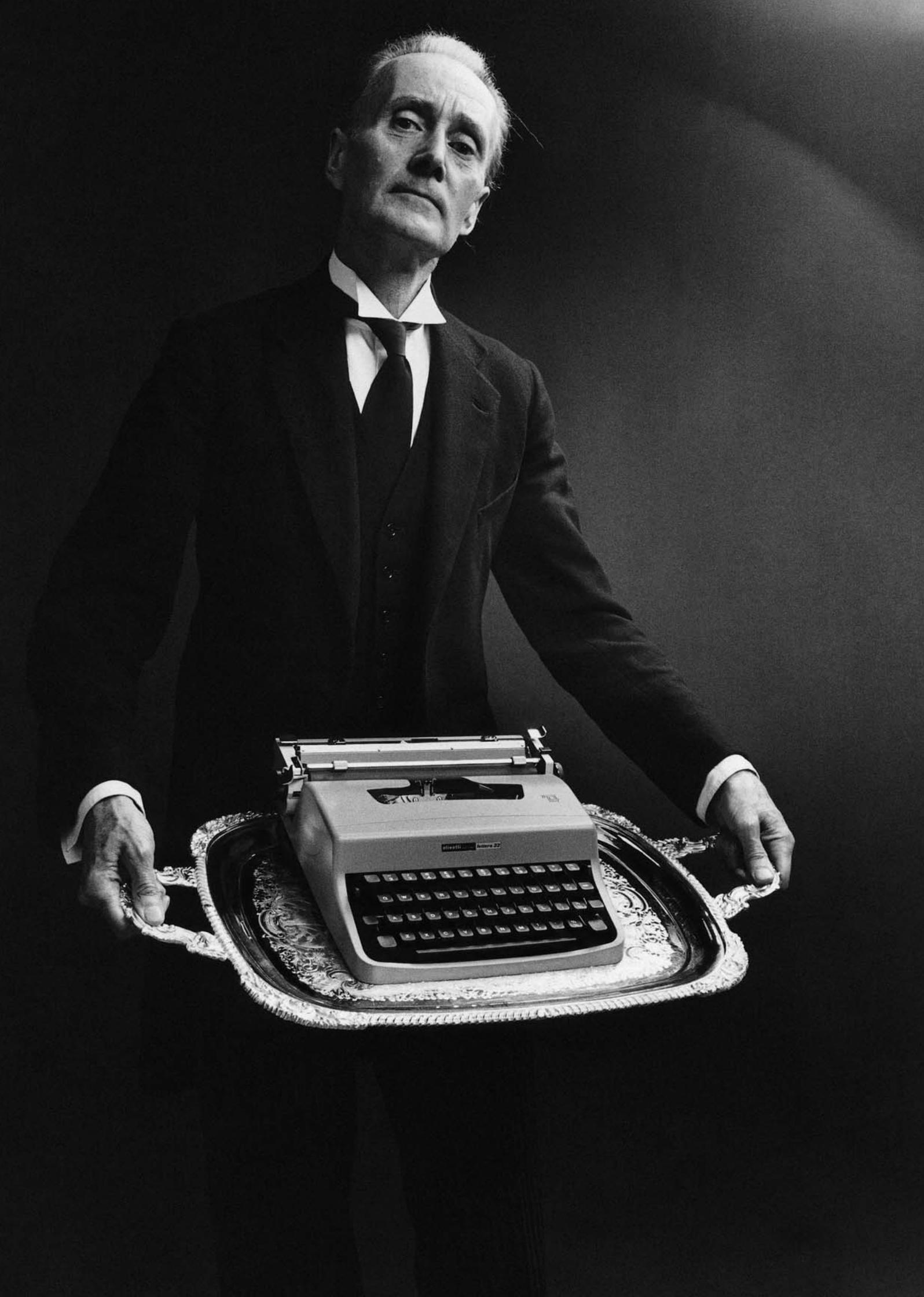
Ma non si trattò dell'unica impresa che Adriano realizzò in quel tornante. L'altra fu quella di allineare la Olivetti agli stessi nastri di partenza della Ibm, e in anticipo sui giapponesi, in un settore strategico come quello dell'elettronica. Lui e il figlio Roberto avevano infatti intuito in tutta la loro portata le potenzialità che sarebbero derivate col passaggio dei transistor ai circuiti integrati e ai semiconduttori. Tant'è che s'erano assicurati l'appoggio di Enrico Fermi e avevano dato vita a un'*équipe* di scienziati e specialisti, di concerto con

l'Università di Pisa, la cui opera s'era tralasciata nella realizzazione nel 1959 dei primi grandi calcolatori "Elea". Dopo la scomparsa di Adriano nel febbraio 1960, fu perciò un grave errore di fatto e di valutazione quello poi commesso da un gruppo d'intervento finanziario per il risanamento dell'Olivetti (ancorché fosse composto dai maggiori nomi dell'industria e della finanza italiana) che giudicò i computer un sogno avveniristico, se non un giocattolo. Fu così che, qualche anno dopo, la Divisione elettronica dell'Olivetti venne purtroppo ceduta alla General Electric.

* **Valerio Castronovo**, presidente Centro Studi di Roma; storico dell'economia e dell'industria italiana



Roberto Olivetti nel maggio 1960 riceve a Firenze la laurea ad honorem assegnata dalla Facoltà di Scienze Politiche "C. Alfieri" alla memoria dell'ing. Adriano Olivetti, scomparso il 27 febbraio di quello stesso anno. (Foto Locchi - Firenze)



Adriano Olivetti: tra sogno e realtà

di Mauro Leo Baranzini e Fabrizio Fazioli*



A sinistra:
pubblicità Olivetti anni Settanta,
(Sergio Libis).

In questa pagina:
Adriano Olivetti tra la folla.

La scienza economica e le teorie dell'impresa

Gli studiosi di economia arrancano sempre quando si tratta di offrire un quadro analitico dei comportamenti degli attori economici. Lo scozzese Adam Smith (1723-1790) nella seconda metà del Settecento descriveva con attenzione i vantaggi della divisione del lavoro all'interno delle fabbriche, e la *mano invisibile* che guida gli imprenditori e che nel contempo fa l'interesse supremo sia degli stessi che della società tutta intera. I marginalisti (dal 1870 al 1936 circa) si sono occupati della combinazione dei fattori produttivi delle aziende così da minimizzare i costi o da massimizzare l'utile di breve periodo. Fu Alfred Marshall (1842-1924), dell'Università di Cambridge, che definì le condizioni con le quali l'impresa in concorrenza perfetta massimizza il super-profitto di breve periodo. Tuttavia Marshall si limitò alle tecniche produttive, piuttosto che rivolgere la sua attenzione alle strategie aziendali. Poi la teoria dell'impresa registrò un'improvvisa accelerazione a partire dalla fine degli anni Venti del secolo scorso, sempre a Cambridge in Inghilterra. Dapprima con le sorprendenti analisi di Piero Sraffa (1898-1983), Richard Kahn (1905-1989) e Joan Robinson (1903-1983) che elaborarono i modelli dei mercati imperfetti, come monopolio, oligopolio e concorrenza monopolistica. Questi contributi sono stati importanti per meglio capire i meccanismi della micro-economia e delle varie forme di mercato. Ma bisognerà aspettare fino al secondo dopoguerra per le moderne *teorie manageriali* dell'impresa.

I diversi obiettivi dell'impresa

Le strategie e gli obiettivi dell'impresa privata sono determinati: (a) dalla sua proprietà giuridica (se posseduta direttamente da una persona o attraverso una società); (b) dal tipo di mercato sul quale opera (concorrenza perfetta, concorrenza monopolistica, monopolio, oligopolio); e (c) dai rapporti di forza fra gruppi con interessi differenti (azionisti, dirigenti, sindacati e creditori). Va notato che l'organizzazione delle medie e grandi aziende moderne differisce da quella dell'impresa classica di *tipo familiare* di un tempo, sia per dimensione, che per organizzazione e quota di mercato.

La massimizzazione del super-profitto

Il super-profitto di un'impresa è eguale alla differenza fra i suoi ricavi e i costi totali; si fa l'ipotesi della sua massimizzazione in base alle funzioni di costo (offerta) e di ricavo (domanda) dell'impresa. Tale ipotesi è basata:

1. Sulla convinzione che i *super-profitti* possano essere contabilizzati in modo preciso. Questo richiede la conoscenza del valore dei ricavi totali e dei costi totali per un ampio intervallo di produzione.
2. Sul concetto di impresa *olistica*, con un'unica e inscindibile unità decisionale, che agisce con i medesimi criteri dell'imprenditore-padrone-dirigente di una volta.

Il concetto di *massimizzazione dei super-profitti* ha dominato l'analisi micro-economica dal 1870 al 1950 circa; in seguito vennero formulati nuovi modelli.

La teoria di Baumol della massimizzazione delle vendite (o dei ricavi totali)

William Baumol ha proposto la prima teoria manageriale in alternativa alla massimizzazione del super-profitto, e cioè quella della *massimizzazione del ricavo dalle vendite*, con i seguenti argomenti:

1. La separazione della proprietà dell'azienda dall'effettiva conduzione, tipica dell'impresa moderna. Ciò dà ai direttori-dirigenti un certo grado di libertà nel *management* dell'azienda, così da poter mirare alla massimizzazione delle vendite, piuttosto che a quella del super-profitto.
2. Sovente le retribuzioni dei *manager*, inclusi *bonus* e *fringe benefits*, sono più in relazione con il livello delle vendite che con quello dei profitti.
3. Gli istituti finanziari tendono a dare maggiore importanza al volume delle vendite o dei ricavi totali in occasione di richieste di finanziamento per nuovi investimenti.
4. Nel contesto di mercati non concorren-

ziali una maggior quota di mercato permette di: (a) controllare e scoraggiare l'entrata di nuovi concorrenti; (b) controllare l'operato dei concorrenti già esistenti, limitandone eventuali ambizioni espansive; (c) esercitare un maggior potere sui prezzi; (d) esercitare un certo controllo sui fornitori di materie prime; (e) meglio controllare i canali distributivi.

5. La politica del personale risulta più facile quando le vendite sono in espansione, in quanto ciò comporta una diminuzione del rapporto costi fissi/costi totali.
6. Rilevanti vendite, crescenti nel tempo, danno prestigio ai direttori-dirigenti, mentre rilevanti profitti vanno soprattutto a vantaggio degli azionisti-comproprietari.
7. La correlazione fra livello delle vendite e retribuzioni dei *manager* è la risultante (a) della necessità di offrire salari competitivi per assumere i quadri manageriali inferiori o medi; (b) della struttura della gerarchia manageriale, più ridotta per le piccole aziende e più articolata per le grandi; (c) del principio secondo il quale a responsabilità maggiori corrisponde una retribuzione superiore.

Riassumendo, per Baumol i *manager* mirano alla massimizzazione delle vendite per accrescere il loro statuto associato con la conduzione di grandi aziende, e il proprio potere strettamente collegato ai fattori produttivi, quali il capitale umano, macchinario, tecnologia e capitale finanziario. Il potere è inoltre associato alla quota di mercato.

Il modello di crescita dell'impresa manageriale di Robin Marris

Per l'economista di Cambridge Robin Marris, l'impresa tende a massimizzare il "saggio di crescita equilibrata", espresso dal saggio di crescita della domanda per i propri prodotti e del suo capitale sociale. Massimizzando *congiuntamente* il saggio di crescita della domanda e del capitale sociale, i *manager* perseguono un duplice obietti-

vo: massimizzare la loro utilità (o sicurezza) e allo stesso tempo le aspettative dei proprietari-azionisti. Ricordiamo che i modelli manageriali si fondano su una netta separazione tra la proprietà e il controllo dell'impresa. La funzione di utilità dei *manager* ha come oggetto gli stipendi, il potere, la sicurezza del lavoro e il loro *status* sociale; gli azionisti-proprietari hanno una funzione di utilità che comprende anzitutto i profitti e l'entità del capitale.

Per Marris la classe manageriale non ambisce a massimizzare la dimensione assoluta dell'impresa, bensì il suo saggio di crescita. La Koutsoyiannis sottolinea che «i manager preferiscono essere promossi nell'ambito della medesima organizzazione in espansione, piuttosto che doversi spostare in una organizzazione più grande, dove l'ambiente potrebbe dimostrarsi ostile nei confronti del nuovo arrivato». I dirigenti punterebbero quindi alla *massimizzazione del saggio di crescita* dell'impresa piuttosto che alla sua dimensione.



La tecnostruttura di John Kenneth Galbraith

La teoria della *tecnostruttura* di John Kenneth Galbraith è basata sulla convinzione che le grosse imprese hanno la possibilità di creare la loro propria domanda, attraverso la pubblicità, la ricerca e lo sviluppo. Galbraith è convinto che la figura dell'imprenditore-proprietario stia scomparendo.

Alla direzione dell'impresa l'imprenditore è stato sostituito da un consiglio d'amministrazione, che è un organo collettivo, imperfettamente definito; nella grande società com-

Alcuni operai nella
fabbrica Olivetti di
Pozzuoli nel 1958.
(Cartier-Bresson)



prende il presidente del consiglio, il presidente della società, alcuni vicepresidenti con importanti responsabilità settoriali o relative al personale, i titolari di altre importanti posizioni dirigenti ed eventualmente i capidivisione ed i capireparto [...]. Questo gruppo è molto vasto: va dai più alti funzionari della società fino a toccare, al limite, i dipendenti dal colletto bianco e blu la cui funzione consiste nell'uniformarsi alle disposizioni o alla routine. Ne fanno parte tutti coloro che contribuiscono con cognizioni specialistiche, talento o esperienza alle decisioni di gruppo. Questo, non il consiglio d'amministrazione, è l'intelligenza direttiva - il cervello - dell'impresa. Propongo di chiamare questa organizzazione tecnostruttura (JKG).

L'impresa privata tra profitto massimo e responsabilità sociale

L'industria creata dagli Olivetti incorpora diversi degli elementi menzionati sopra, e rappresenta un apripista per diverse sue innovazioni. Notiamo che quando si parla di impresa con un forte senso di "responsabilità sociale", si immagina una figura di imprenditore di terza o quarta generazione che parte con enormi mezzi finanziari, indipendentemente dalle sue qualità imprenditoriali. Invece, almeno nel caso di Camillo (padre) e di Adriano (figlio) Olivetti si tratta anzitutto di persone con doti manageriali ed imprenditoriali fuori dal comune. Ben dice Bruno Caizzi (1962, p. 233):

La fortuna della società di Ivrea fu che all'apuntamento col destino si presentasse un uomo della tempra di Adriano che non aveva bisogno di essere incoraggiato ad osare. Adriano sapeva fiutare le circostanze e come nessun altro era in grado di trarne partito. Il suo temperamento lo portava a prendere risolutamente l'iniziativa e ve lo portava la sua esperienza [...].

Vi era dunque dietro tutto questo un disegno imprenditoriale di risonanza mondiale, che nel 1960, anno della prematura scomparsa di Adriano Olivetti, portò il numero dei dipendenti a 16'000 in Italia, senza contare le migliaia all'estero, e la partecipazione al 69% dell'americana *Underwood* (che fu leader mondiale per decenni). Il riconoscimento delle qualità manageriali di Adriano Olivetti era anche internazionale.

La ditta di Ivrea era diventata un solido e rispettato organismo. Gli esperti stranieri affermavano che la Olivetti era un'industria eccellente, con un capo pieno di idee geniali, ottimi tecnici e ottime maestranze, che offriva prodotti robusti ed eleganti, creava una pubblicità efficace e aveva tradizione di correttissima moralità commerciale (CAIZZI, 1962, p. 231).

Adriano Olivetti era fortemente impegnato sul fronte della 'responsabilità sociale',

rompendo con gli schemi della teoria tradizionale dell'impresa:

Le fabbriche, gli uffici amministrativi, e i centri di ricerca furono concepiti a misura d'uomo «perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza. Per questo abbiamo voluto le finestre basse e i cortili aperti, e gli alberi nel giardino ad escludere definitivamente l'idea di una costrizione e di una chiusura ostile» (CAIZZI, 1962, p. 223).

Sarebbe riduttivo asserire che questa preoccupazione di Adriano Olivetti possa essere spiegata con questo suo ricordo personale:

Nel lontano agosto 1914, avevo allora 13 anni, mio padre mi mandò a lavorare in fabbrica. Imparai così ben presto a conoscere e odiare il lavoro in serie; una tortura per lo spirito che stava imprigionato per delle ore che non finivano mai, nel nero e nel buio di una vecchia officina. Per molti anni non rimisi piede nella fabbrica, ben deciso che nella vita non avrei atteso all'industria paterna. Passavo davanti al muro di mattoni rossi della fabbrica, vergognandomi della mia libertà di studente, per simpatia e timore di quelli che ogni giorno, senza stancarsi, vi lavoravano (Adriano Olivetti, citato in CAIZZI, 1962, p. 132).

Adriano Olivetti sostituirà, per le proprie maestranze, la «vecchia fumosa officina» con un ambiente luminoso, rassicurante, riducendo la fatica e la durata del lavoro, assicurando ai collaboratori di ogni livello le migliori previdenze assistenziali e il migliore alloggio possibile. Poco prima di morire avrà a dire ai collaboratori:

Ora che ho lavorato anch'io con voi tanti anni, non posso io stesso dimenticare e accettare le differenze sociali che come una situazione da riscattare, una pesante responsabilità densa di doveri. Talvolta, quando sosto brevemente la sera e dai miei uffici vedo le finestre illuminate degli operai che fanno il doppio turno alle tornerie automatiche, mi vien voglia [...] di andare a porgere un saluto pieno di riconoscenza a quei lavoratori attaccati a quelle macchine che io conosco da tanti anni (ADRIANO OLIVETTI, citato in CAIZZI, 1962, pp. 133-4).

La priorità dell'occupazione sul profitto di breve periodo, l'abbiamo trovata nella reazione di Adriano Olivetti alla mini-recessione del 1952, quando un rallentamento dell'economia mondiale portò ad una forte contrazione delle vendite di macchine per scrivere e di calcolatrici. Secondo la teoria economica di allora, i dirigenti della Olivetti avrebbero dovuto tagliare la produzione e mantenere i prezzi stabili per minimizzare le perdite. La reazione di Adriano Olivetti fu però diversa: lanciò subito una strategia di espansione più dinamica e più audace. In Italia in quell'anno furono assunti 700 nuovi venditori, fu ribassato il prezzo delle macchine, furono create numerose nuove filiali. Questa politica ebbe pieno successo. Una reazione che in un certo senso anticipava le teorie manageriali dell'impresa, della massimizzazione della crescita di lungo periodo. Le maestranze hanno sovente ricompensato l'Olivetti per questa politica a loro favore. Basti ricordare che quando gli occupanti nazisti avevano più di una volta pensato di far saltare la fabbrica durante la seconda guerra mondiale, gli operai trafugarono parte dei macchinari a casa loro, in attesa di tempi migliori. Macchinari che subito dopo l'armistizio tornarono in fabbrica, per la ripresa della produzione.

Anche nella strategia di assunzione e di formazione delle maestranze Adriano Olivetti fu un precursore. Mentre nell'industria automobilistica fino al 1970 circa dominava ancora la catena di montaggio alla quale lavoravano operai poco qualificati, con conseguente assenteismo e demotivazione, alla Olivetti già negli anni Cinquanta si assumevano il fior fiore dei tecnici sformati dai politecnici, università ed istituti tecnici.

Veduta dall'edificio destinato alla presidenza della fabbrica Olivetti di Pozzuoli costruita nella prima parte degli anni '50 su progetto di Luigi Cosenza.



Alcuni allievi del corso biennale di qualificazione per elettromeccanici, durante un'esperienza di laboratorio.

La palazzina che ospita le attività di ricerca e sperimentazione dell'Olivetti a Ivrea, costruita nel 1954 - 55 su progetto di Eduardo Vittoria.

La trasformazione strutturale della Società ha visto crescere [...] il numero degli ingegneri e dei tecnici rispetto agli impiegati generici, il numero degli operai qualificati rispetto ai semplici manovali. La fabbrica impiega sempre più laureati, diplomati e specialisti, chiede al paese maestranze aventi una certa preparazione professionale, anche al basso della piramide sollecita una migliore educazione scolastica e se ne fa essa stessa promotrice (CAIZZI, 1962, p. 241).



Anche qui Adriano Olivetti anticipa l'introduzione del «modello giapponese», iniziata negli anni 1970, come superamento «della catena di montaggio», di fordiana memoria. Qui è la squadra di specialisti che compone tutta la macchina, eliminando il lavoro ripetitivo, con l'ausilio di macchinari moderni e altamente efficienti come i *robot*. E già negli anni Cinquanta l'Olivetti investiva la maggior parte dei propri profitti in macchinari tecnologicamente avanzati e nella ricerca, reclutando i migliori fisici e ricercatori. Il sempre maggiore investimento in capitale fisico è alla base del modello giapponese, che è stato recentemente adottato e superato dal modello della Fiat italiana a Melfi, con la stessa tecnica giapponese e l'approvvigionamento di parte delle componenti *just-on-time* e *on-line* da parte di ditte esterne.

La filosofia di Adriano Olivetti, come vedremo sotto, carica com'è di valori etici e umani, si trova agli antipodi della mentalità di *raider* (predatori) che si è diffusa a partire dagli ultimi due decenni del XX secolo. *Fast buck*, soldi in fretta, il motto degli speculatori, libero mercato, competitività a qualsiasi prezzo e poca etica sono divenute costanti in diversi settori della nostra eco-

nomia. Il problema è che il libero mercato «vede corto». Lo storico lombardo Raul Merzario, introducendo il volume di Stefania Bianchi *Le terre dei Turconi*, discute della nozione di prezzo nel Settecento e nell'Ottocento nell'alta Lombardia. Il prezzo è sì collegato a quello del grano e alle strategie imprenditoriali dei proprietari terrieri, ma l'autrice «ci ha dimostrato, con dati alla mano, che il prezzo nei secoli dell'età moderna è determinato sì da fattori economici, ma ancora di più da valori sociali come i rapporti di forza tra le classi, la rilevanza dell'autoconsumo contadino, i rapporti di parentela, amicizia, vicinato tra compratori e venditori ed altro ancora». Questi sono principi che hanno caratterizzato la nostra società prima del XX secolo. Con importanti eccezioni. Come quella della dinastia degli Olivetti, per la quale prima sta l'uomo e poi il *fast buck*.



Lo spirito dell'epoca

Vale la pena a questo punto di immergerci nell'ambiente sociale e storico in cui è cresciuto e ha operato il progetto di Adriano Olivetti: un periodo unico e glorioso per i successi in generale dell'economia, per la conquista del benessere e per le aspettative democratiche della gente. Le rivendicazioni sociali per la verità erano già state abbozzate dopo la prima Grande Guerra, ma furono frenate dalla crisi degli anni Trenta e poi ancora dal secondo conflitto mondiale. Riemersero e presero grande vigore solo negli anni Cinquanta, nella piena convinzione che il concorso al benessere fosse un diritto e che anche il lavoro potesse partecipare degnamente al pro-

Un allievo del Centro
Formazione Meccanici,
1962.

cesso distributivo della ricchezza prodotta. Si cullava pure l'illusione che alla democrazia politica del suffragio universale potesse finalmente succedere anche una effettiva democrazia economica, più partecipativa e attenta ai bisogni sociali della gente. Tutto insomma era in crescita e non solo all'Olivetti: la produzione, la produttività, l'occupazione, i salari, i prezzi, i consumi, i risparmi, gli investimenti, la spesa pubblica, in un clima generale e irripetibile di vero miracolo economico.

Il profilo filosofico di Adriano Olivetti si innesta perfettamente in questo vento portante e positivista dell'epoca, ma vi aggiunge una concezione del tutto originale, alimentata certamente dalla sua cultura e dalle sue frequentazioni di gioventù. Qualcuno l'ha chiamata utopia, altri visione, per dire in ogni caso di una spinta ben precisa verso un progetto d'azienda che è ben più di un risultato economico. Nella storia industriale torinese, pur in questo clima economico comune ed euforico, si venne insomma a creare una contrapposizione fra due modelli imprenditoriali ben distinti, quello degli Agnelli e quello degli

Olivetti, che non mancarono del resto di affrontarsi in schermaglie nemmeno troppo velate. Adriano Olivetti, considerato *l'imprenditore rosso* non aderì per esempio alla Confindustria, manifestando così un suo disaccordo nei confronti della dottrina aziendale dell'epoca.

A venticinque anni Adriano si era recato negli Stati Uniti dove restò inizialmente affascinato dal fordismo, tanto da convincere il padre a riorganizzare l'impresa di Ivrea in tutt'altro modo, ma cercò al tempo stesso di superare le tecniche puramente *tayloristiche* del lavoro, applicandole in modo meno degradante per il dipendente a una realtà di prossimità più coinvolgente.

In *Lessico familiare* Natalia Ginzburg fa frequenti riferimenti ad Adriano Olivetti, il quale aveva sposato la sorella Paola. In un ritratto caldo, quasi psicologico del personaggio lo descrive «affettuoso, goffo e timido. Amava mangiare dolci...». Traccia di lui anche un bel ricordo quando aiutò il padre della stessa Ginzburg a fuggire dai tedeschi, oppure di quella volta che «era venuto da noi, quando scappammo da quella casa,



Negli anni '30 Camillo Olivetti (1868 – 1943) parla agli operai nel cortile della prima fabbrica.

a prendere Turati, il viso trafelato, spaventoso e felice di quando portava in salvo qualcuno». La sua formazione imprenditoriale è stata un caso quasi unico in Italia. I genitori venivano da ambienti molto colti. Il padre Camillo, il fondatore della Olivetti, aveva insegnato a Stanford in California, era un ebreo non praticante e di idee socialiste. Un'influenza decisiva venne esercitata anche dalla madre, figlia di un pastore valdese e apprezzato biblista. Una doppia matrice che si tradusse in famiglia in un rigore morale e in una spinta ideale a operare per il prossimo.



L'utopia di Adriano

Nel profilo formativo e filosofico di Adriano Olivetti c'erano dunque cultura positivista e illuminista, l'industrialismo di stampo fordista con sottofondo socialista e tanta America. Tutta roba del Novecento, anche se alla fine della seconda guerra mondiale egli si scarta all'improvviso. Non bastano più per lui né il socialismo né il pensiero liberale. Inizia infatti a elaborare un suo concetto originale di azienda e di società che condensa nell'idea di Comunità: una miscela di utopia e di federalismo, di autonomie locali e di democrazia diretta (il soggiorno di Adriano Olivetti in Svizzera durante il periodo di guerra deve averlo influenzato in tutto questo). Questa idea di Comunità diventerà anche movimento politico e persino progetto editoriale, con le *Edizioni di Comunità* appunto. E proprio nell'anno della sua morte, Adriano Olivetti darà alle stampe *Città dell'uomo*, un libro che raccoglie scritti e discorsi sul suo Movimento, sul mondo della fabbrica, su urbanistica e territorio, sui problemi del Mezzogiorno, con un'idea di società inte-

grata, compartecipe e responsabile. Il suo agire era tra l'altro coerente con il suo pensiero. La fabbrica di Ivrea era un tutt'uno con la città, in un rapporto quasi biunivoco con il territorio. A differenza però delle cittadine operaie di Crespi d'Adda o delle acciaierie Falck a Sesto San Giovanni, non c'era più quel paternalismo di stampo ottocentesco che teneva stretto e indissolubile il legame con le famiglie operaie, alloggiate nelle case e nelle scuole della fabbrica. Dall'epoca delle macchine per scrivere d'inizio Novecento, passando per le macchine calcolatrici fino al *personal computer*, le strutture e i servizi per le famiglie dei dipendenti costituivano alla Olivetti un autentico *welfare* modello impresa.

A costruire la leggenda olivettiana contribuì certamente la presenza in fabbrica del tutto inusuale di uno stuolo d'intellettuali, stretti collaboratori di Adriano: urbanisti e designer, come Zevi o Sottsass, poeti come Giudici, scrittori come Volponi (immaginate oggi uno scrittore direttore del personale di una fabbrica?), sociologi come Ferrarotti, letterati come Pampaloni. Luciano Gallino, sociologo del lavoro di grande fama, anche lui presente a Ivrea, è autore nel 2001 di una intervista ipotetica su Adriano Olivetti: «Io c'ero, fui parte della creazione del Movimento di Comunità sorto in seno alla Olivetti nel 1948. Amava la gente, ecco perché Adriano coniugò fordismo e socialismo». Nel 2005 Luciano Gallino pubblica *L'impresa irresponsabile*, pensando probabilmente per converso proprio a Olivetti:

Si definisce irresponsabile un'impresa che al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica o privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività [...]. Condizioni di lavoro, prezzi, trasporti, ambiente, tempo libero, alimentazione, organizzazione della famiglia, la possibilità stessa di progettarsi un'esistenza: piaccia o no dipendono tutte da decisioni che provengono, più che dal governo della nazione, dal governo delle imprese [...]. Purtroppo questa responsabilità sociale delle imprese è spesso del tutto subordinata ad altre priorità.

Visita agli stabilimenti Olivetti di Ivrea del sociologo americano Lewis Mumford nel 1957.

Nulla di tutto questo nel disegno responsabile e innovativo di Adriano Olivetti che nel 1955, in un discorso ai lavoratori, si poneva alcune domande, rimaste ovviamente inevase, soprattutto agli occhi di chi guarda all'impresa di oggi:

Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?

Ecco invece cosa dice il filosofo Umberto Galimberti in un'intervista alla Televisione Svizzera nel febbraio del 2010:

Oggi Olivetti non sopravviverebbe, come peraltro non è sopravvissuto. Perché se uno punta sull'uomo viene soppresso da quelli che puntano sul denaro. Olivetti ha fatto un sogno, un'utopia molto importante, ha costruito una cultura che aveva però l'uomo e la sua realizzazione come centro della produzione. L'invito era che l'industria guardi alla società. L'obiezione che farei io a Olivetti, non perché sono contrario a quella sua intenzione, ma semplicemente perché assisto a come funziona



oggi la società. Essa funziona esattamente come gli apparati tecnici, all'interno dei quali gli uomini vengono inseriti come funzionari di apparato e non come soggetti che hanno desideri, aspirazioni e volontà. In questo sta l'utopia di Adriano Olivetti.

L'uomo al centro della fabbrica

L'uomo, appunto. Non un pezzo di una macchina, da rendere sempre più docile e produttivo, connesso agli altri pezzi dell'ingranaggio, ma una persona da considerare come tale, coi suoi pensieri, i suoi problemi, le sue aspettative, i suoi sogni. Da mettere al lavoro, certo, ma non in una fabbrica-prigione, piuttosto in una fabbrica-comunità. Con risultati straordinari e soluzioni tecnologiche in anticipo sui tempi. Sull'altro fronte, quello degli Agnelli, il sogno italiano si materializzava in un'auto tutta nuova e nel lavoro alla catena di montaggio. Duro, contestato, ma stabile. Poca conoscenza, molta fatica e soprattutto pensare poco, in perfetto stile fordista.

Esiste un bel libro, apparso nel 2005 a esperienza oramai definitivamente decaduta del sogno di Adriano, dal titolo rivelatore *Uomini e lavoro alla Olivetti*, curato da Francesco Novara con Renato Rozzi e Roberta Garruccio. Si tratta di una serie di testimonianze di personaggi di ogni categoria: operai, ingegneri, architetti, consulenti, tutti protagonisti del progetto Olivetti, del prima e dopo Adriano, con l'intento di fermare una memoria umana, di riscattarla dal silenzio e di contribuire in un certo qual modo ad alimentare quella che è oramai diventata una vera e propria mitologia olivettiana. Una memoria sociale. Decine di voci: vi si legge anche una critica pungente più o meno diretta ai successori di Adriano che a poco a poco hanno smantellato il suo gioiello industriale per ridurlo a sogno e utopia. Il che suona oggi perlomeno bizzarro, quando tutti si definiscono ancora olivettiani senza esserlo, senza nulla condividere dei valori che Adriano Olivetti ci ha trasmesso. Fra le molte voci, una sola, che spicca nell'introduzione al libro e che suona come un epitaffio:

Se in altre aziende il lavoratore si confondeva in una massa indifferenziata, in Olivetti egli era una persona ben individuata e riconosciuta, con la sua storia e la sua vita lavorativa.

Francesco Novara, oggi scomparso, è stato strettissimo collaboratore di Adriano e responsabile del Centro di psicologia industriale della Olivetti, dagli anni Cinquanta al 1992. Curatore del volume, dedica all'azienda e al suo ideatore una sorta di *Day After* che conclude in questo modo:

Agli imprenditori costruttori di futuro sono andati subentrando cacciatori di valori azionari, speculatori del mercato borsistico, arraffatori di monopoli, artefici di partecipazioni incrociate e di piramidi societarie. A un mondo del lavoro umiliato, in una società lacerata e disorientata, succube delle vicende aleatorie di un'economia finanziarizzata, si rivolge il coro di queste testimonianze. Esse ricordano il valore permanente delle ragioni di quel successo d'impresa: la responsabilità e capacità di costante innovazione, realistica e audace, razionale e immaginativa, votata all'eccellenza dei prodotti, alla qualità della vita lavorativa, all'elevazione della vita sociale.

Si è forse sprecato qualche appellativo in questi cinquant'anni dalla morte di Adriano Olivetti? *Imprenditore rosso, pioniere dell'innovazione, icona del capitalismo diverso, padrone illuminato* e molti altri ancora? Sono definizioni che nemmeno lui avrebbe probabilmente gradito, che richiamano senz'altro l'enfasi della distanza del tempo, tipica di un personaggio scomparso nel vivo di un'attività intensa, a capo di un universo industriale di decine di migliaia di dipendenti. Bisogna pure ammettere che non vi è stata probabilmente altra realtà storica industriale e insieme culturale, perlomeno in Italia, in grado di produrre tanta mitologia come Adriano e l'Olivetti. La sua figura riappare oggi, quasi per contrasto, in tutta la sua attualità, riaffermando i suoi valori profondi in un panorama economico e produttivo più che mai controverso, non sempre decifrabile, spesso confuso e senza meta.

Indro Montanelli, rispondendo a un lettore che gli chiedeva in cosa veramente consistesse la singolarità di Adriano Olivetti, scrive:

[...] voleva inventare un modello del tutto nuovo d'impresa in cui capitale e lavoro fossero associati. Questo era l'ideale o il miraggio

della famosa Comunità olivettiana, senza che il suo ispiratore si rendesse probabilmente conto di quanto esso urtasse gli interessi sia del padronato che del sindacato, i quali vivono sulla contrapposizione dei loro interessi. [...] Olivetti era perfettamente conscio di questa contrapposizione, ma era convinto di superarla. E questa era la sua vera Utopia.

Ma forse il ritratto che Adriano avrebbe apprezzato più di ogni altro, un po' nostalgico ed enigmatico, è tracciato ancora da Natalia Ginzburg in *Lessico famigliare*:

Lo incontrai a Roma per la strada, un giorno durante l'occupazione tedesca. Era in piedi; andava solo, con il suo passo randagio; gli occhi perduti nei suoi sogni perenni, che li velavano di nebbie azzurre. Era vestito come tutti gli altri, ma sembrava, nella folla, un mendicante; e sembrava, nel tempo stesso, anche un re. Un re in esilio, sembrava.

* **Mauro Leo Baranzini**, professore ordinario, Università della Svizzera italiana, e Membro Istituto Lombardo, Accademia Scienze e Lettere, Milano.

* **Fabrizio Fazioli**, laureato in scienze economiche e sociali all'Università di Neuchâtel, giornalista e autore. È stato responsabile delle rubriche economiche e del programma "Micromacro" della Televisione Svizzera. Attualmente è insegnante di economia politica e collabora ad alcuni progetti internazionali.

Discorso di Adriano Olivetti nel salone dei 2000 ad Ivrea, il 29 ottobre 1948.



Riferimenti bibliografici

MAURO L. BARANZINI, Giandemetrio Marangoni e Sergio Rossi, *Micro- e Macro-Economia*, Cedam, Padova 2001.

BRUNO CAIZZI, *Gli Olivetti*, UTET, Torino 1962.

LUCIANO GALLINO, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Einaudi, Torino 2001.

LUCIANO GALLINO, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino 2005.

NATALIA GINZBURG, *Lessico familiare*, Einaudi, Torino 1963.

RAUL MERZARIO, *Prefazione* a Stefania Bianchi, *Le terre dei Turconi*, Dadò, Locarno 1999.

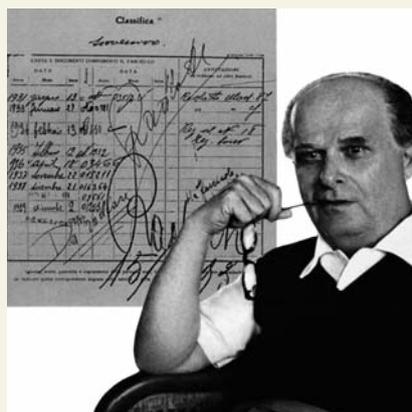
FRANCESCO NOVARA, Renato Rozzi e Roberta Garruccio (a cura di) *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Mondadori, Milano 2005.

ADRIANO OLIVETTI, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Milano 1960.



Comunità e Cantoni: alla ricerca di libertà politica

di Davide Cadeddu*



A sinistra:
Adriano Olivetti al suo tavolo
da lavoro nel 1958.

In questa pagina:
Adriano Olivetti, nel periodo
fascista considerato un
"sovversivo" (tratto da "Storia
Illustrata" A. Mondadori Editore).

Da una tipografia di Samedan, in Alta Engadina, nel settembre del 1945 gli era giunta a Ivrea l'edizione definitiva del suo libro *L'ordine politico delle Comunità*, frutto di una lunga riflessione, avviata in Italia nel 1942 e conclusa durante l'esilio elvetico. Adriano Olivetti, uomo del dialogo, prima di pubblicare quest'opera – che avrebbe orientato idealmente tutta la propria attività successiva – aveva interloquuto con un numero di persone davvero rilevante. Ne rimane traccia nelle memorie scritte, nella corrispondenza privata e nella documentazione che da poco tempo gli archivi di Stato italiani e stranieri lasciano libera alla consultazione. Attraverso lo studio, l'osservazione e il dialogo, in effetti, egli cercava di capire quali forme istituzionali avrebbero potuto garantire la libertà in uno Stato fondato su un sistema economico socialista¹.

militari. Dopo essere stati detenuti qualche mese a Roma nel carcere di Regina Cieli ed essere usciti in modo rocambolesco, risultavano infatti ancora ricercati a causa del tentativo di costituire un *trait d'union* tra Alleati, antifascisti, forze armate, diplomazia vaticana e casa reale. Divenuto agente numero 660 dell'*Office of Strategic Services* nel giugno del '43 grazie alle referenze soprattutto di Egidio Reale, fu facile per Olivetti essere ascoltato anche dallo *Special Operations Executive* con il nome in codice "Brown", ma, per quanto ritenuto una fonte preziosa e affidabile, i progetti strategici degli Alleati non erano compatibili con le proposte che egli sosteneva una volta varcata la frontiera². Più in generale, infatti, «tenendo conto sia dell'atteggiamento dominante inglese sia della mancanza di determinazione da parte italiana», occorre ricordare



La Svizzera si rivelò luogo di incontri e fonte di ispirazione, ma già in passato si era mostrata terra amica. Negli anni trenta Olivetti aveva frequentato di tanto in tanto il salotto ginevrino dell'antifascista Guglielmo Ferrero e incontrato probabilmente anche Ignazio Silone a Zurigo. Se il primo gli permise di conoscere il filosofo della politica Umberto Campagnolo, che ebbe un ruolo fondamentale nella nascita della biblioteca di fabbrica della Ing. C. Olivetti & C. e della olivettiana casa editrice Nuove Edizioni Ivrea (antesignana delle più note Edizioni di Comunità), il secondo quasi certamente lo mise in contatto con i servizi segreti statunitensi nel gennaio del 1943.

Furono mesi frenetici quelli tra l'autunno del '42 e il febbraio del '44, quando espatriò in Svizzera in compagnia della segretaria Wanda Soavi, entrambi inseguiti dall'arma dei carabinieri e dal Servizio informazioni

che «dalla metà del 1942 alla caduta di Mussolini nel luglio del 1943 non vi fu alcuna possibilità concreta di arrivare a una pace separata tra le potenze alleate e l'Italia»³.

Durante questi mesi, oltre a intensificare la propria azione antifascista, Olivetti iniziò a elaborare un progetto di riforma istituzionale e sociale – il cui fuoco era l'ente politico territoriale locale denominato "Comunità" – che sottopose all'attenzione di interlocutori italiani e stranieri⁴. Espatriato in Svizzera, passando per San Pietro, vicino a Stabio, dopo essere stato accolto presso l'Ospedale italiano di Lugano, soggiornò soprattutto a Champfèr, a pochi chilometri da St. Moritz, nell'albergo Chesa Guardalej, fino al maggio del 1945. Questo divenne il luogo in cui le proprie idee, espresse nel *Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità in Italia* già nel maggio del '43, continuarono a maturare attraverso la riflessione individuale e il con-

Da sinistra verso
destra:

A. Olivetti,
Città dell'uomo,
1960.

AA. VV.,
Il Dio che è fallito,
1950.

A. Olivetti,
Fini e fine della politica,
1949.

fronto con l'opinione di molti altri esuli antifascisti.

A Champfèr le relazioni personali erano però abbastanza limitate. Grazie a vari permessi ottenuti dalle autorità elvetiche, Olivetti cercò quindi di recarsi a Zurigo, Lugano, Basilea, Berna, Losanna e soprattutto a Ginevra, allo scopo di incontrare amici o persone appena conosciute. Proprio a Ginevra rivide alcuni dei giovani collaboratori della sua casa editrice: Luciano Foà, che avrebbe contribuito a creare negli anni sessanta le edizioni Adelphi, e Giorgio Fuà, che sarebbe divenuto uno dei più grandi economisti italiani della seconda metà del Novecento. L'esilio forzato gli permise di confrontare le proprie convinzioni – tra tanti altri – con i federalisti Ernesto Rossi, Egidio Reale, Luigi Einaudi e Altiero Spinelli, e con i socialisti Ignazio Silone, Guglielmo Usellini,

Se, infatti, il Cantone svizzero aveva origini «esclusivamente storiche», che non tenevano conto «delle esigenze dell'economia e neppure di una logica divisione amministrativa», le Comunità da lui individuate erano concepite razionalmente, considerando sia gli aspetti storico-geografici, sia quelli economici e politici. In particolare, rappresentanza degli interessi e rappresentanza democratica venivano coniugate grazie alla coincidenza del distretto economico con la circoscrizione amministrativa e con quella del collegio uninominale atto a eleggere il presidente della Comunità e, quindi, il futuro deputato in Parlamento. L'ente locale "Comunità" avrebbe dovuto avere «l'ampiezza media di un Cantone», coincidendo però soprattutto con unità italiane tradizionali come la diocesi, il collegio elettorale, la circoscrizione distrettuale o il circondario⁶. La



Alessandro Levi, Edgardo Lami Starnuti e Ugo Guido Mondolfo: declinare istituzionalmente federalismo e socialismo era, in effetti, il suo scopo principale⁵.

L'idea di Comunità – una sorta di piccola Provincia – fu enucleata da Olivetti in Italia riflettendo sia sulla realtà del Canavese, sia su altre esperienze politiche straniere. Al centro della sua attenzione vi erano segnatamente gli Stati federali e quelli contraddistinti da enti locali dotati di autonomia politica. Oltre agli Stati Uniti d'America e al Regno Unito, la Svizzera costituiva senz'altro uno dei principali motivi di riflessione. A proposito della funzione che la Comunità avrebbe dovuto svolgere in Italia, egli scrisse che essa rappresentava una sorta di «razionalizzazione del Cantone svizzero» o, meglio, «il suo adattamento alla tradizione italiana»: perfezionato, avrebbe potuto «affrontare i complessi compiti di una società moderna».

vitalità e l'efficienza dei Cantoni in Svizzera erano una garanzia per il futuro delle Comunità in Italia, che sarebbero state costituite su «analoghi principi amministrativi»⁷. Le Comunità federate avrebbero dato origine alle Regioni, sulla base di identici criteri, improntati alla dimensione demografica, al dato storico-geografico, alle risorse economiche presenti sul territorio e all'efficienza amministrativa. Le Regioni federate avrebbero costituito, infine, lo Stato federale italiano⁸.

Contrario all'idea di piano – fosse politico o economico –, Luigi Einaudi trovò nell'olivetiana Comunità lo strumento amministrativo più idoneo per risolvere molti dei problemi della politica italiana. Grazie al suo apporto critico, in un confronto franco e a tratti acceso, Olivetti stemperò alcune derive corporative del proprio progetto originale, anche se si trattava di un corporativismo

Da sinistra verso destra:

Schumpeter, *Capitalismo, socialismo e democrazia*, 1955.

L. Mumford, *La condizione dell'uomo*, 1957.

Kierkegaard, *Scuola di cristianesimo*, 1960.

dinamico e intrinsecamente democratico. Entrambi erano persuasi, però, che l'orgoglio di appartenere a un corpo politico, individuato territorialmente o funzionalmente sulla base di caratteristiche precise, all'interno di un gruppo ristretto di persone, non avrebbe potuto che alimentare quel senso di responsabilità individuale ormai annacquato o annichilito dai partiti di massa e dai regimi totalitari⁹.

Nel novembre del '44, il colloquio tra Einaudi e Olivetti sembrò potersi intrecciare con le concrete vicende politiche dell'Italia del Nord. Contestualmente alla stesura della celeberrima *Lettera aperta del Partito d'Azione a tutti i partiti aderenti al Comitato di Liberazione Nazionale*, Altiero Spinelli chiese a entrambi da Milano, a nome dell'esecutivo Alta Italia del Partito d'azione, un progetto per la ricostruzione dello Stato italiano in

l'autore¹². Da quanto è possibile inferire dalla corrispondenza con Odoardo Masini, Guglielmo Usellini, Paola Carrara Lombroso e lo stesso Reale, sembra probabile che fossero sorti degli attriti tra Olivetti e i Ferrero, ai quali nel '43 aveva promesso di rilevare l'attività della casa editrice¹³. Forse anche per questo motivo, tra i primi libri a essere pubblicati dalle Edizioni di Comunità nel dopoguerra ci fu *Potere* di Guglielmo Ferrero, con un'introduzione di Umberto Campagnolo.

Quando la stampa del lavoro di Adriano Olivetti sembrava ormai prossima, Ernesto Rossi decise di esprimere all'autore tutte le riserve che esso gli suscitava. Oltre a restituirgli le bozze del libro glossate a margine, gli scrisse due lettere che rimangono una testimonianza rara della lealtà e del rispetto intellettuale che si può nutrire per una per-



cui fosse sviluppata la tesi autonomista sostenuta da Einaudi nell'articolo *Via il prefetto!*, che faceva cenno all'idea di "Comunità". Le due risposte rimasero però senza seguito, a causa dell'evolversi della situazione politica italiana, e solo nel dopoguerra, durante le riunioni della Commissione per la Costituzione, ritrovarono una felice per quanto inascoltata attualità¹⁰.

Completata la propria riflessione, Adriano Olivetti aveva intenzione di pubblicare il *Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità* sotto pseudonimo con le Nuove edizioni di Capolago tra la fine del '44 e i primi del '45. Il connubio con la prestigiosa casa editrice – nata nel '36 dall'iniziativa di Gina Ferrero Lombroso, Egidio Reale e Ignazio Silone¹¹ – tuttavia svanì, per problemi di accordo e per le continue riformulazioni del contenuto dell'opera, che sarebbe stata stampata completamente a spese del-

sona. Con la consueta schiettezza, il polemico economista affermava, tra l'altro, che «il libro è ancora troppo faticoso da leggere» e «pochissimi saranno coloro che riusciranno a leggerlo, anche se molti diranno che è "interessante", senza averlo letto». Si prevedeva, in altri termini, ciò che i fatti successivi avrebbero confermato. Rossi, inoltre, intuì una questione che avrebbe contribuito alla taccia di utopismo spesso rivolta – dal dopoguerra fino a oggi – al pensiero politico olivettiano: «Quello che lei scrive sulla morale cristiana che dovrebbe informare tutta l'attività degli organi amministrativi apparirà al comune lettore eccessivamente ingenuo». In effetti, «i motivi morali all'azione non cambiano, o cambiano ben poco, per il fatto che viene mutato l'ordinamento politico amministrativo». E concludeva: «affermare che senza un completo rivolgimento morale – per cui lo spirito di carità completi la giusti-

Da sinistra verso
destra:

N. Berdiaev,
Spirito e libertà,
1947.

Barsotti,
La fuga immobile,
1957.

L. Beveridge,
L'azione volontaria,
1954.

zia sociale – l'organizzazione delle Comunità vivrebbe senza anima, significa – secondo me – diminuire il valore delle sue proposte, perché molti penseranno che un tale rivolgimento non si verificherà»¹⁴. Ormai, però, non era possibile reimpostare il lavoro. *Il Memorandum sullo Stato Federale delle Comunità* era pronto per la pubblicazione definitiva con il titolo *L'ordine politico delle Comunità*: costituiva, secondo l'autore, «un lavoro personale e non il Credo di un partito»¹⁵. Era la conclusione pregnante di un periodo trascorso in esilio proprio per motivi politici¹⁶.

Alle autorità fasciste, infatti, Olivetti risultava essere «ariano». L'appartenenza alla razza ebraica veniva invece singolarmente imputata dal regime a tutti gli altri membri della sua famiglia, a eccezione della sorella Elena e ovviamente della madre¹⁷. Per quanto pos-

antifascisti di giovani che stavano per espatriare, al fine di facilitarne l'accoglienza²¹. Ricambiò le attenzioni che il Comitato aveva rivolto a lui e ai suoi famigliari, inviando soldi allo scopo di finanziare l'aiuto che, intorno a settembre, esso stava portando ai bambini italiani delle terre da poco liberate, segnatamente della Val d'Ossola, acquistando generi alimentari e beni di prima necessità²². Il sentimento che animava i responsabili del Comitato svizzero di soccorso operaio, anche prima di questo impegno, può forse essere ben sintetizzato da quanto Ferdinando Santi scrisse a Olivetti nel luglio del '44: «Volevo pregarla di non parlare di cortesie usate a Lei ed ai Suoi. In realtà quel poco che è stato fatto era più che doveroso per le sue note e tante benemerienze. Personalmente non ho poi meriti particolari: è il Comitato che si è occupato di Lei come di



sibile, si impegnò così al fine di far accogliere in Svizzera sia l'ex moglie Paola Levi con i figli, sia il fratello Massimo con la sua famiglia. Contattò anche per questa ragione, a partire dal marzo del '44¹⁸, il Comitato svizzero di soccorso operaio di Lugano, interloquendo in particolare con Ferdinando Santi e Guglielmo Canevascini¹⁹. Nel maggio del '44, scrisse a Santi che tutta la propria famiglia, «in seguito a un annuncio peggioramento delle leggi razziali», poteva all'improvviso prendere la decisione di entrare in Svizzera: si trattava, in particolare, della sorella Elena, della moglie dell'appena espatriato Arrigo, e dei loro figli Vittorio, Luisa e Camillo²⁰.

Da Champfèr, Olivetti riusciva a dirigere, almeno in parte, il movimento di resistenza antifascista attivo nella fabbrica di Ivrea e, in taluni casi, dava al Comitato svizzero di soccorso operaio assicurazioni sui sentimenti

tanti altri assai meno meritevoli»²³.

Dato ormai alle stampe *L'ordine politico delle Comunità*, Olivetti pensava fosse giunto il momento di dedicarsi a un'azione politica «di natura diretta». Aveva confidato perciò a Guglielmo Usellini che, «nelle circostanze politiche attuali, nell'imminenza della lotta», l'unica «conclusione logica e coerente» era chiedere di «partecipare al partito socialista, come il solo che, per l'orientamento spirituale dei suoi uomini migliori e per il suo atteggiamento pratico», collimava con le proprie aspirazioni: «un rinnovamento spirituale e organizzativo dei movimenti socialisti»²⁴. Un mese dopo aver aderito al Movimento federalista europeo tramite Ernesto Rossi²⁵, sempre in Svizzera s'iscrisse dunque al Partito socialista italiano di unità proletaria, ma le proprie idee politiche, maturate durante il crogiolo della guerra, lo avrebbero presto indotto, una volta tornato in Italia, a

Da sinistra verso
destra:

Kierkegaard,
Timore e tremore,
1948.

S. Weil,
La condizione operaia,
1952.

E. Mounier,
Rivoluzione personalista e comunitaria,
1949.

Ritratto di Adriano Olivetti.

fondare e dirigere un gruppo politico autonomo: il Movimento Comunità²⁶.

L'organizzazione sociale esperita e osservata personalmente in Svizzera costituiva l'esemplificazione di molti degli ideali di riforma che lo animavano e per i quali profuse il proprio impegno durante tutti gli anni cinquanta. La conclusione improvvisa della sua esistenza rappresenta così, come nei racconti leggendari, qualcosa che può riassumere in sé il senso di tutta una storia. Proteso sempre verso il futuro, attraverso il continuo movimento dialettico delle idee e la ricerca di esperienze paradigmatiche²⁷, Adriano Olivetti morì nel febbraio del 1960 su un treno in corsa verso Losanna, all'interno di quel territorio che, in anni difficili, aveva garantito a lui, come a tanti altri grandi spiriti, di manifestare liberamente il pensiero.



* **Davide Cadeddu**, ricercatore di Storia delle dottrine politiche dell'Università degli Studi di Milano e consigliere della Société Européenne de Culture. È redattore dell'Istituto per la scienza dell'amministrazione pubblica e coordinatore di «Comprendre. Revue de politique de la culture».

¹ Si veda D. CADEDDU, *Adriano Olivetti politico*, Edizioni di Storia e Letteratura, Roma 2009.

² Sull'attività *d'intelligence* condotta da Olivetti, si consulti D. CADEDDU, *Introduzione*, in A. OLIVETTI, *Stato Federale delle Comunità. La riforma politica e sociale negli scritti inediti (1942-1945)*, edizione critica a cura di D. CADEDDU, FrancoAngeli, Milano 2004; e M. BERETTINI, *La Gran Bretagna e l'antifascismo italiano. Diplomazia clandestina, Intelligence, Operazioni speciali (1940-1943)*, prefazione di M. de Leonardis, Le Lettere, Firenze 2010, pp. 122-129.

³ E. AGA ROSSI, *Una nazione allo sbando. L'armistizio italiano del settembre 1943 e le sue conseguenze*, Il Mulino, Bologna 2003, pp. 59-60.

⁴ Si vedano in merito le considerazioni espresse in *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, a cura di D. CADEDDU, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 2005.

⁵ Sull'emigrazione antifascista, si veda A. GAROSCI, *Storia dei fuorusciti*, Laterza, Bari 1953; E. SIGNORI, *La Svizzera e i fuorusciti italiani. Aspetti e problemi dell'emigrazione politica 1943-1945*, prefazione di G. Spadolini, FrancoAngeli, Milano 1983; R. BROGGINI, *Terra d'asilo. I rifugiati italiani in Svizzera. 1943-1945*, il Mulino, Bologna 1993; ID., *La frontiera della speranza. Gli ebrei dall'Italia verso la Svizzera 1943-1945*, Mondadori, Milano 1998.

⁶ A. OLIVETTI, *L'ordine politico delle Comunità*, V, 3, (c).

⁷ *Ibid.*, II, 1.

⁸ Sulla filosofia politica di Olivetti, si consulti D. CADEDDU, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 2007.

⁹ Cfr. D. CADEDDU, *Del liberalismo di Luigi Einaudi. Tre esercizi di lettura*, Cuem, Milano 2007, pp. 65-94.

¹⁰ Cfr. *ibidem*.

- ¹¹ Si veda R. CASTAGNOLA ROSSINI, *Incontri di spiriti liberi. Amicizie, relazioni professionali e iniziative editoriali di Silone in Svizzera*, Lacaïta, Manduria-Bari-Roma 2004.
- ¹² Cfr. la copia della lettera di Olivetti a Odoardo Masini, Champfèr 13 dicembre 1944, in Archivio del Centro interdipartimentale di ricerca e documentazione sulla storia del '900, Università degli Studi di Pavia, fondo *Guglielmo Usellini*, Fal. G, doc. 111 (ulteriore copia in Archivio centrale dello Stato, Roma, fondo *Egidio Reale*, b. 4, fasc. «118 Adriano Olivetti»).
- ¹³ Cfr. CASTAGNOLA ROSSINI, *Incontri di spiriti liberi*, cit., p. 115, e la lettera di Olivetti a Reale del 16 febbraio 1945, in Archivio centrale dello Stato, Roma, fondo *Egidio Reale*, b. 4, fasc. «118 Adriano Olivetti».
- ¹⁴ Lettera di Rossi a Olivetti, 31 marzo 1945, in Historical Archives of European Union, Firenze, fondo *Ernesto Rossi*, vol. 22, fasc. «Adriano Olivetti».
- ¹⁵ Lettera di Olivetti a Rossi, 9 aprile 1945, in Historical Archives of European Union, Firenze, fondo *Ernesto Rossi*, vol. 22, fasc. «Adriano Olivetti».
- ¹⁶ Cfr. il «Questionario» della Divisione della polizia del Dipartimento federale di giustizia e polizia, p. 11, nell'Archivio Federale Svizzero, Berna, *E 4264 1985/196*, vol. 1763, dossier «N 20629 Olivetti Adriano 11.4.01 Italien».
- ¹⁷ Cfr. V. OCHETTO, *Adriano Olivetti*, Mondadori, Milano 1985, p. 103.
- ¹⁸ Cfr. la lettera di Olivetti a Santi del 12 marzo 1944, in D. CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera (gennaio 1943 - settembre 1945)*, in *Spiriti liberi in Svizzera. La presenza di fuorusciti italiani nella Confederazione negli anni del fascismo e del nazismo (1922-1945). Atti del convegno internazionale di studi. Ascona, Centro Monte Verità. Milano, Università degli Studi. 8-9 novembre 2004*, a cura di R. Castagnola, F. Panzera e M. Spiga, Franco Cesati, Firenze 2006, p. 227.
- ¹⁹ Per un quadro generale, si veda N. VALSANGIACOMO COMOLLI, *Storia di un lea-*
- der. Vita di Guglielmo Canevascini 1886-1965*, Fondazione Pellegrini-Canevascini - Fondazione Miranda e Guglielmo Canevascini, s.l. [Lugano] 2001.
- ²⁰ Cfr. la lettera di Olivetti a Santi del 25 maggio 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, cit., pp. 231-232.
- ²¹ Cfr. la lettera di Olivetti al Comitato svizzero di soccorso operaio del 22 aprile 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, cit., p. 230.
- ²² Cfr. le lettere a Olivetti del 26 settembre e del 13 ottobre [194]4, e quella di Olivetti al Comitato svizzero di soccorso operaio del 4 ottobre 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, cit., pp. 236-238.
- ²³ Lettera di Santi a Olivetti del 1° luglio 1944, in CADEDDU, *Adriano Olivetti e la Svizzera*, cit., p. 233.
- ²⁴ Lettera di Olivetti a Usellini del 23 marzo 1945, in Archivio del Centro interdipartimentale di ricerca e documentazione sulla storia del '900, Università degli Studi di Pavia, fondo *Guglielmo Usellini*, Fal. B, fasc. 1, doc. 4.
- ²⁵ Cfr. la lettera di Olivetti a Rossi del 5 marzo 1945, in Historical Archives of the European Union, Firenze, fondo *Ernesto Rossi*, vol. 22, fasc. «Adriano Olivetti».
- ²⁶ Si veda in merito A. OLIVETTI, *Fini e fine della politica. Democracy without political parties. Con un discorso inedito*, introduzione e cura di D. Cadeddu, Rubbettino, Soveria Mannelli 2009.
- ²⁷ Per un sintetico quadro biografico, D. CADEDDU, «*Humana civilitas*». *Profilo intellettuale di Adriano Olivetti*, in G. SAPELLI - D. CADEDDU, *Adriano Olivetti. Lo Spirito nell'impresa*, Il Margine, Trento 2007.



La fondazione Adriano Olivetti

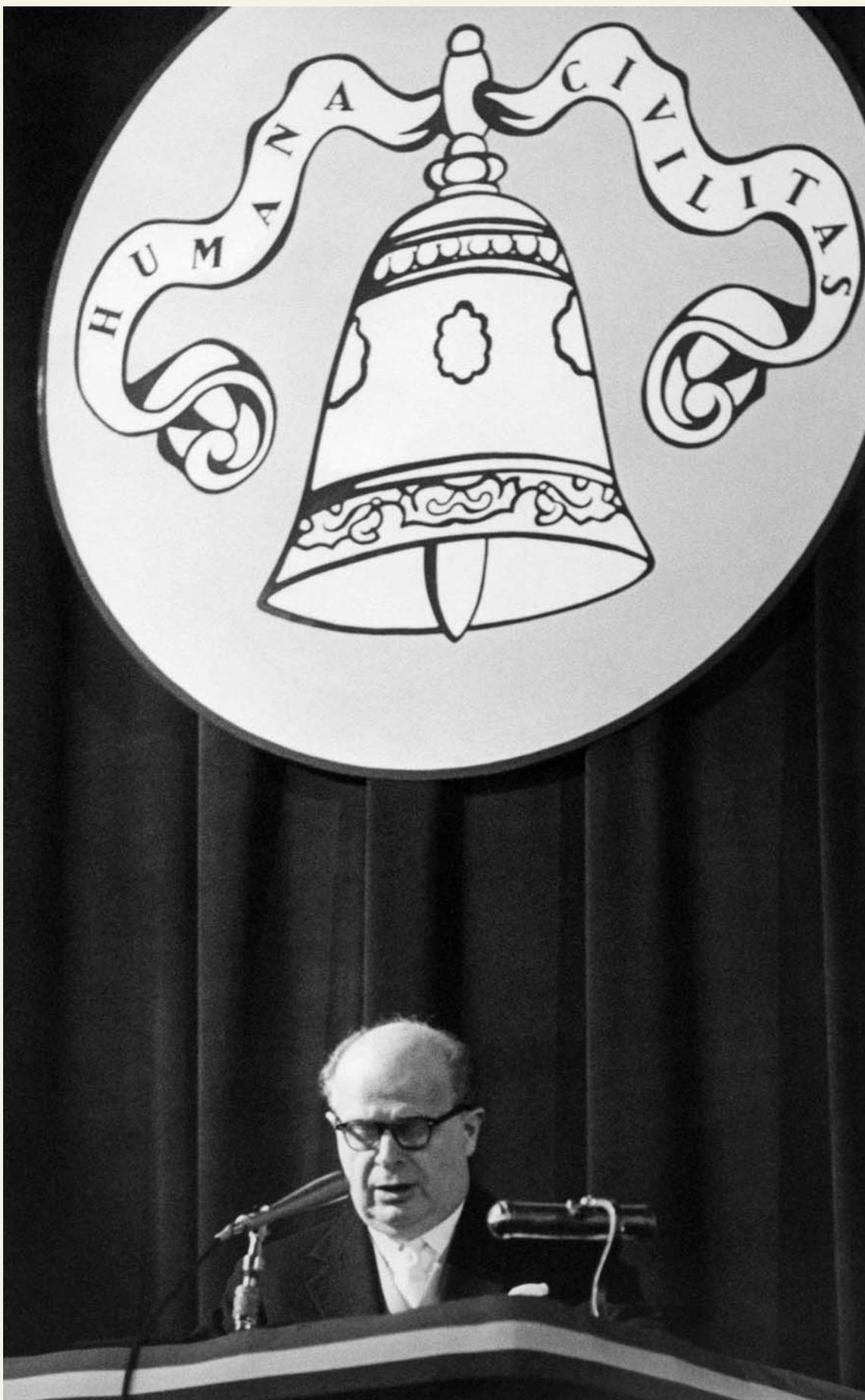
di Laura Olivetti*



“Non solum in memoriam, sed in intentionem”.

A sinistra:
Adriano Olivetti
con la figlia Laura 1955.

In questa pagina:
interno della sede di Roma
della Fondazione Adriano Olivetti.



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. All'indomani della sua morte, i familiari, gli amici e i suoi collaboratori più stretti decisero di dare vita ad uno strumento che potesse garantire continuità a quell'azione di riforma e, sebbene in forme diverse, portare nel futuro l'opera di Adriano Olivetti.

Fu così costituita nel 1962 la Fondazione Adriano Olivetti, con l'obiettivo di custodire e tutelare la memoria di Adriano Olivetti, e di raccogliere e sviluppare l'impegno civile, sociale e politico che ha distinto la sua opera e di promuovere e incoraggiare gli studi diretti ad approfondire la conoscenza delle condizioni da cui dipende il progresso sociale, come i primi articoli del suo statuto impongono.

Coerentemente a questo mandato, la Fondazione svolge attività di ricerca e promozione culturale e scientifica in quattro principali aree d'intervento: Istituzioni e società; Economia e società; Comunità e società; Arte, architettura e urbanistica.

Sin dalla sua costituzione, la strada che la Fondazione percorre è diretta verso l'impiego di un patrimonio culturale complesso e di enorme valore civile e scientifico come uno strumento creativo, e non solo commemorativo, per interpretare le sfide della società contemporanea.

Un'azione che la Fondazione porta avanti con il rigore e la passione riformatrice che hanno contraddistinto l'esperienza olivetiana, e con lo sguardo rivolto alle sperimentazioni più vive e indipendenti della cultura mondiale.

Abbiamo 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. Una scelta coerente con la natura riformatrice del progetto comunitario che ci obbliga, per vocazione e per mandato statutario, a interpretare con dedizione e operosità la memoria di una storia ricca di cultura e, soprattutto, ricca di risorse e competenze per la società italiana attuale e non solo. In ragione di ciò, e all'interno degli

ambiti d'intervento che connotano la sua azione, la Fondazione organizza e sostiene studi e ricerche, incoraggia e coordina convegni e seminari, cura e allestisce mostre, in collaborazione con altre istituzioni filantropiche o con enti pubblici e privati, in Italia e all'estero.

Tra le prerogative principali che contraddistinguono la Fondazione c'è anche la promozione di attività di ricerca accademica e scientifica, in particolare di quegli studi che hanno per oggetto, come è ovvio, la vicenda imprenditoriale, culturale e politica di Adriano Olivetti. Tra la sede di Roma e quella di Ivrea, aperta nel 2008 e ospitata nell'ultima casa di Adriano Olivetti, sono a disposizione di ricercatori italiani e stranieri apparati documentari organizzati tra un grande archivio, cartaceo e multimediale, e una ricca biblioteca di oltre 10.000 volumi, entrambi dichiarati di rilevante interesse storico dal Ministero per i Beni e le Attività culturali italiano. L'archivio, suddiviso in diversi fondi, raccoglie, tra le altre cose, la corrispondenza aziendale e privata di Camillo Olivetti, quella particolarmente ricca di Adriano, e di altri membri della famiglia Olivetti; l'archivio del Movimento Comunità e delle Edizioni di Comunità, il movimento politico e la casa editrice che Adriano Olivetti costituì tra il 1946 e il 1947; gli archivi personali di Ludovico Quaroni e Georges Friedrich Friedmann; infine l'archivio che testimonia i cinquant'anni di attività della stessa Fondazione. Nella sede di Roma sono ospitate le biblioteche personali di Camillo e Adriano Olivetti, di grande rilevanza culturale tanto per la qualità delle pubblicazioni che per l'ampiezza di interessi scientifici e culturali che esprimono; la raccolta completa delle Edizioni di Comunità e della rivista "Comunità"; la collezione completa di tutte le pubblicazioni della Fondazione dal 1962 ad oggi e dei *Quaderni della Fondazione*. La Biblioteca della Fondazione raccoglie, inoltre, tutte le pubblicazioni, e i lavori accademici, che hanno come oggetto la figura di Adriano Olivetti e la storia della Società Olivetti, costituendo, di fatto, un centro di documentazione unico.

La Fondazione si avvale di un'attività editoriale che si realizza attraverso le Edizioni di

A sinistra:
comizio di Adriano
Olivetti al Teatro
Adriano a Roma il 27
marzo 1958 in vista
delle elezioni politiche
del maggio 1958.

Adriano Olivetti
immerso nella lettura
davanti alla ricca
libreria nella sua
casa di Ivrea a Villa
Belliboschi. (Publifoto)

Comunità, con la tradizionale serie dei Quaderni della Fondazione e in collaborazione con altre case editrici. Dal 2008 è stato inoltre lanciato il progetto della Collana Intangibili, un impegno editoriale di diffusione prevalentemente digitale.

La Fondazione è tra i primi membri dell'European Foundation Center e durante i cinquanta anni della sua storia, che la rende uno tra i più longevi istituti di questo tipo in Italia, ha promosso e collaborato a progetti e campagne di studio e di ricerca insieme con le principali Fondazioni europee e americane, nel solco di una tradizione di collaborazione e identità che ha fatto della vicenda di Adriano Olivetti un esempio di impegno autentico e rigoroso per la promozione della filantropia non solo in Italia ma anche all'estero.

* *Laura Olivetti*, presidente Fondazione Adriano Olivetti



Fondazione Adriano Olivetti
Via Giuseppe Zanardelli, 34 – 00186 Roma
Tel. +39 06 683 40 16
www.fondazioneadrianolivetti.it

Club Amici della Fondazione Adriano Olivetti
info@fondazioneadrianolivetti.it

Esterno della sede di Ivrea della Fondazione Adriano Olivetti.



Fonti e referenze fotografiche relative alle citazioni della parte numerica e della copertina

La ricerca delle citazioni per le immagini tematiche che accompagnano la Relazione d'esercizio è stata curata da Myriam Facchinetti; sono tutte tratte da ADRIANO OLIVETTI, *Città dell'Uomo*, Edizioni di Comunità 1960.

Associazione Archivio Storico Olivetti di Ivrea: tutte le miniature dei cartelloni pubblicitari che accompagnano le citazioni e le fotografie alle pp. 4 - 5, 8, 13 e 14.

Giovanni Berengo Gardin: pp. 20, 28 e 36.

Fonti e referenze fotografiche per la parte culturale

Fondazione Adriano Olivetti di Roma: pp. IV, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XIV, XVI, XVIII¹, XXIII, XXXVI, XXXVII, XXXVIII, XXXIX, XL, XLII, XLIII, XLVII.

Associazione Archivio Storico Olivetti di Ivrea: pp. I, II, V, XII, XIII, XV, XVII, XVIII¹, XIX, XX, XXI, XXV, XXVI, XXVII, XXVIII, XXIX, XXX, XXXI, XXXIII, XXXIV, XXXV, XLIV, XLVI.

Sergio Libis: p. XXII.

Ringraziamenti

Si ringraziano la Fondazione Adriano Olivetti di Roma e l'Associazione Archivio Storico Olivetti di Ivrea per la documentazione fornita e la collaborazione prestata.

Note

I testi non impegnano la Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) e rispecchiano il pensiero degli autori.

La Banca Popolare di Sondrio (SUISSE) rimane a disposizione dei detentori dei diritti delle immagini i cui proprietari non sono stati individuati o reperiti, al fine di assolvere gli obblighi previsti dalla normativa vigente.

Adriano Olivetti

A CURA DI
Myriam Facchinetti

REVISIONE DEI TESTI
Andrea Paganini
Docente, scrittore, direttore delle edizioni "L'ora d'oro"

PROGETTO GRAFICO
Petra Häfliger
Lucasdesign, Giubiasco

Nel retro copertina:
manifesto pubblicitario per
la macchina per scrivere M20,
disegnato nel 1923 dal
cartellonista Pirovano.